

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

“EL DOCENTE COMO GERENTE EN EL AULA, DESDE LA VISION DE
LA GERENCIA PARTICIPATIVA. CASO: FACULTAD DE
ADMINISTRACION Y AUDITORIA DE LA UNIVERSIDAD DE LAS
AMERICAS CATEGORIA B DE QUITO.”

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL

CECILIA MARGARITA CORREA BALAREZO

DIRECTORA: MGS. FABIOLA JARRIN

QUITO, 2014

DIRECTOR DE DISERTACIÓN

FABIOLA JARRIN

INFORMANTES

DARWIN RAMIREZ

MARIA VERONICA APOLO

AGRADECIMIENTO

A mi directora y maestra, Fabiola Jarrin.

Por su dedicación,
esfuerzo y motivación en el desarrollo
de esta investigación.

A Dios,

A mis padres y hermano
por su apoyo incondicional.

Cecilia Margarita Correa Balarezo

DEDICATORIA

A mis padres,
quienes ha estado en cada paso de mi vida y
son el motor que me incentiva a ser mejor.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, 3

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA, 4

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN, 5

1.2.1 Objetivo General, 5

1.2.2 Objetivo específico, 5

1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN, 6

1.3.1 Teórica, 6

1.3.2 Metodológica, 9

1.3.3 Práctica, 10

1.4 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, 10

2 MARCO TEÓRICO, 12

2.1 LA GERENCIA PARTICIPATIVA EN EL SIGLO XXI, 15

2.2 PENSAMIENTOS ADMINISTRATIVOS, 18

2.2.1 Métodos para la generación del conocimiento en la educación superior, 18

2.3 LA NUEVA LEY DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL ECUADOR, 25

2.3.1 Normativa relacionada con el docente universitario, 25

3 MARCO METODOLÓGICO, 33

3.1 METODOLOGÍA, 33

3.1.1 Tipo de investigación, 33

3.1.2 Diseño de la investigación, 34

3.1.3 Población y muestra, 36

3.1.4 Técnicas de recolección, procesamiento y análisis de datos, 36

3.1.4.1 Fuentes primarias, 36

3.1.4.2 Fuentes secundarias, 37

3.1.4.3 Procesamiento de datos, 38

3.2 HIPÓTESIS DEL TRABAJO, 38

4 LA UNIVERSIDAD ECUATORIANA Y EL DOCENTE, 39

4.1 VISIÓN DEL DOCENTE UNIVERSITARIO EN LA CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, 39

4.2 LA LEY DE EDUCACIÓN SUPERIOR 2010, 41

4.2.1 Efecto de la Ley Superior 2010 en el Docente Universitario, 41

4.2.2 Posible estrategia de la Universidad Ecuatoriana con el fin de contrarrestar el efecto de la Ley de Educación Superior 2010, 47

5 UNIVERSIDAD EN ESTUDIO: UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS DE QUITO, 50

5.1 MISIÓN Y VISIÓN, 52

5.2 PERFIL ECONÓMICO, 52

5.3 FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES, 56

5.3.1 Misión y Visión, 57

5.3.2 Análisis de los docentes, 59

5.3.2.1 Tiempo de dedicación, 59

5.3.2.2 Desempeño profesional de los docentes, formación académica, materias asignadas y años de antigüedad en la institución, 60

5.3.3 Movilidad de los Docentes a nivel nacional e internacional, 62

5.3.4 Capacitación, utilización y manejo adecuado de las TICs en las asignaturas por parte del docente, 65

5.3.5 Sistema de evaluación Docente, 71

6 PARÁMETROS ESCOGIDOS PARA DETERMINAR LA GERENCIA PARTICIPATIVA EN LA GESTIÓN DEL DOCENTE DESDE LA VISIÓN DEL INVESTIGADOR, 78

6.1 VALORES HUMANOS, 78

6.2 RESPETO, 79

6.3 SOLIDARIDAD, 80

6.4 JUSTICIA, 81

6.5 SERVICIO, 82

6.6 HABILIDADES GERENCIALES, 83

6.6.1 Propuesta de Edgar Schein, 83

6.7 RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA, 90

6.7.1 Responsabilidad social a través del Docente, 91

6.7.2 La visión del emprendedurismo social desde la cátedra, 95

6.8 TRABAJO EN EQUIPO, 98

6.8.1 Adopción como cultura organizacional, 98

6.8.1 Técnicas y metodología empleada en la cátedra, 101

6.9 LAS TICS DEL CONOCIMIENTO EN EL SIGLO XXI, 109

6.9.1 Generación del conocimiento y las TICs, 110

6.9.2 Cambio en el Docente universitario, 114

6.9.3 Informe de desarrollo mundial (World Bank 1999), 116

6.9.4 Informe para la cooperación económica y desarrollo (OCDE, 1996), 121

7 ANÁLISIS DE RESULTADOS, 127

7.1 INFORMACIÓN GENERAL, 128

7.2 INFORMACIÓN POR VARIABLES, 137

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 187

8.1 CONCLUSIONES, 187

8.2 RECOMENDACIONES, 191

BIBLIOGRAFÍA, 194

ANEXOS, 197

Anexo 1: Conceptos a utilizar, Glosario, 198

Anexo 2: Encuesta, 207

Anexo 3: Docentes UDLA, 2012

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Bandas Salariales UDLA 2013, 54

Tabla N° 2: Porcentaje de Estudiantes UDLA por variable, 55

ÍNDICE DE GRÁFICOS

- Gráfico N° 1: Porcentaje de Estudiantes UDLA con crédito IECE, 55
- Gráfico N° 2: Proceso de evaluación docente, 74
- Gráfico N° 3: Promedio histórico de la evaluación docente por periodo, 75
- Gráfico N° 4: Promedio histórico de la evaluación docente por facultad, 76
- Gráfico N° 5: Promedios de la evaluación docente Carrera de Ingeniería Comercial con mención en Administración de Empresas, 77
- Gráfico N° 6: Promedios de la evaluación docente Carrera de Ingeniería Comercial con mención en Finanzas, 77
- Gráfico N° 7: Género, 128
- Gráfico N° 8: Rango de Edad, 129
- Gráfico N° 9: Tiempo de dedicación, 130
- Gráfico N° 10: Docente de la Carrera, 131
- Gráfico N° 11: Áreas que dictan clases administración, 132
- Gráfico N° 12: Áreas que dictan clases auditoria, 133
- Gráfico N° 13: Formación en docencia, 134
- Gráfico N° 14: Años de docencia, 136
- Gráfico N° 15: Habilidades Gerenciales, 137
- Gráfico N° 16: Sub – habilidades gerenciales, 139
- Gráfico N° 17: Habilidades gerenciales vs género, 141
- Gráfico N° 18: Habilidades gerenciales vs rango de edad, 142
- Gráfico N° 19: Habilidades gerenciales vs tiempo de dedicación, 143
- Gráfico N° 20: Habilidades gerenciales vs docente de la carrara, 144
- Gráfico N° 21: Habilidades gerenciales vs áreas que dicta clase (Administración), 146
- Gráfico N° 22: Habilidades gerenciales vs áreas que dicta clase (Auditoría), 147
- Gráfico N° 23: Habilidades gerenciales vs formación en docencia, 148
- Gráfico N° 24: Habilidades gerenciales vs años de docencia, 149
- Gráfico N° 25: Responsabilidad social indicadores, 150
- Gráfico N° 26: Responsabilidad social vs género, 152
- Gráfico N° 27: Responsabilidad social vs rango de edad, 152
- Gráfico N° 28: Responsabilidad social vs tiempo de docencia, 153
- Gráfico N° 29: Responsabilidad social vs docente de la carrera, 154
- Gráfico N° 30: Responsabilidad social vs área que dicta clase (Administración), 155
- Gráfico N° 31: Responsabilidad social vs área que dicta clase (Auditoría), 156
- Gráfico N° 32: Responsabilidad social vs formación en docencia, 157
- Gráfico N° 33: Responsabilidad social vs años de docencia, 158
- Gráfico N° 34: Tics indicadores, 159
- Gráfico N° 35: Tics vs género, 160
- Gráfico N° 36: Tics vs rango de edad, 160
- Gráfico N° 37: Tics vs tiempo de docencia, 161
- Gráfico N° 38: Tics vs docente de la carrera, 162
- Gráfico N° 39: Tics vs área que dicta clase (Administración), 163
- Gráfico N° 40: Tics vs área que dicta clase (Auditoría), 164
- Gráfico N° 41: Tics vs formación en docencia, 165
- Gráfico N° 42: Tics vs años de docencia, 165
- Gráfico N° 43: Trabajo en equipo indicadores, 166
- Gráfico N° 44: Trabajo en equipo vs género 167

Gráfico N° 45: Trabajo en equipo vs rango de edad, 169
Gráfico N° 46: Trabajo en equipo vs tiempo de docencia, 170
Gráfico N° 47: Trabajo en equipo vs docente de la carrera, 171
Gráfico N° 48: Trabajo en equipo vs área que dicta clase (Administración), 172
Gráfico N° 49: Trabajo en equipo vs área que dicta clase (Auditoría), 173
Gráfico N° 50: Trabajo en equipo vs formación en docencia ,174
Gráfico N° 51: Trabajo en equipo vs años de docencia, 175
Gráfico N° 52: Valores, 176
Gráfico N° 53: Valores indicadores, 177
Gráfico N° 54: Valores vs Género, 179
Gráfico N° 55: Valores vs rango de edad, 180
Gráfico N° 56: Valores vs tiempo de dedicación, 181
Gráfico N° 57: Valores vs docente de la carrera, 182
Gráfico N° 58: Valores vs área que dicta clase (Administración), 183
Gráfico N° 59: Valores vs área que dicta clase (Auditoría) , 184
Gráfico N° 60: Valores vs años de docencia, 185

RESUMEN EJECUTIVO

La globalización más acelerada exige que los procesos educativos dentro de los que concierne a la educación superior se renueven, quedando olvidadas metodologías antiguas de aprendizaje, enseñanza y educación. Hoy en día se requiere que el docente se convierta en un líder que gerencia dentro del aula y promueva un ambiente de motivación, creatividad, análisis y crítica para que mejore la calidad de la educación y del aprendizaje

La siguiente investigación tiene como finalidad analizar al docente universitario desde una visión de gerente dentro del aula con atributos de una Gerencia Participativa, como son: las habilidades gerenciales, el trabajo en equipo, la responsabilidad social, aplicación de las tics y los valores, a una muestra puntual de docentes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de las Américas de Quito. Hasta noviembre del 2013 el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior había ubicado a la UDLA en la categoría B, con la re categorización actualmente se encuentra en la categoría C.

Al determinar los atributos de la gerencia participativa en el desarrollo de la catedra de los docentes de la FACEA de la Universidad de las Américas de Quito. Por medio de una investigación de campo usando un cuestionario de 33 preguntas aplicado a 58maestros, se

obtuvo que los docentes estudiados no estén distantes al concepto de gerencia participativa; además, que tengan claro el importante rol de promotores sociales que constituyen dentro del proceso de educación. Sin embargo a través de la investigación se pudo descubrir cuales son aquellas fortalezas que se deben seguir desarrollando dentro de la catedra como son el trabajo en equipo y valores; y debilidades que aun requieren trabajo como el desarrollo de habilidades de tipo analíticas.

La investigación nos da un panorama de la realidad actual de este grupo de docentes universitarios y propone mejoras para alcanzar una verdadera educación integral que tenga como premisa una gerencia participativa dentro de las aulas de educación superior de nuestro país.

INTRODUCCION

Se hace muy difícil explicar en su totalidad la importancia que tiene la Educación Superior en la construcción y desarrollo de una sociedad, es por esto que este proceso de formación humana requiere constante cambio e innovación dentro de todos sus elementos.

Una propuesta interesante que sin duda busca innovar la docencia universitaria dentro del aula es la de la Gerencia Participativa, que propone al docente ser el gerente dentro del aula, mediante un liderazgo compartido que ayuda a la participación activa de todos los miembros de un grupo hacia la toma de decisiones, a través del trabajo en equipo. Para ello, el docente debe ser capaz de obtener y desarrollar habilidades y competencias que le permitan desenvolverse eficazmente como líder creativo e innovador.

Para esta nueva metodología educativa es necesario que el docente tenga claro: ¿Cuál es la propuesta de la gerencia participativa dentro del aula? ¿Cuáles son los atributos que el docente necesita desarrollar para aplicarla?

El presente estudio entrega una visión más amplia de la propuesta de la Gerencia Participativa aplicada en la educación, reflexiona sobre cada uno de los elementos que son

esenciales dentro de esta, analizando la situación actual del grupo de docentes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de las Américas Categoría C de Quito y propone recomendaciones para la aplicación de esta propuesta de liderazgo compartido en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

CAPITULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los docentes de la FACEA de la Universidad de las Américas de Quito tienen una labor primordial en el proceso de enseñanza – aprendizaje dentro del aula, pero no solo es importante una preocupación en cuanto a los resultados económicos que debe generar el estudiante a nivel empresarial, sino también debe darse importancia al desarrollo de valores por parte de los estudiantes para que exista una enseñanza integral.

La Gerencia Participativa, un modelo gerencial poco aplicado en el campo de la educación superior, posee un enorme potencial para la formación y mejora el modo de ser docente con el fin de dotar a los estudiantes de herramientas que le permitan desarrollar una formación integral de manera ética, humana y científica, aplicando un trato humano, valores, responsabilidad social, trabajo en equipo y cultivando habilidades gerenciales.

La docencia universitaria, tiene la necesidad de un replanteamiento de la gestión del docente universitario, se debe plantear una alternativa viable que permitan, mediante una práctica guiada, desplegar los contenidos de las asignaturas, ajustar las formas de transmisión de los conocimientos y variar, cuanto sea necesario, las formas docentes y las actividades de aprendizaje; lo que realmente se quiere es que los estudiantes sean capaces de caminar en base a lo moral y lo ético para desempeñarse en su oficio con calidad y corrección.

En este siglo, más aun en la universidad, cuna de formación, una metodología participativa es importante, para ello se requiere que en la docencia universitaria se formen comunidades de verdaderos líderes dentro del aula.

El entorno Latinoamericano exige líderes que contribuyan al desarrollo de las naciones, que aporten con creatividad para solucionar grandes problemas sociales, estos líderes se forman y salen de las universidades, de esto la importancia de conocer más sobre los docentes universitarios, motivo de este estudio.

1.1. FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Existe relación entre el desempeño del docente universitario de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas en las carreras de Ingeniería Comercial

con mención en Administración y Finanzas de la Universidad de las Américas de Quito y el modelo de Gerencia Participativa?

1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.2.1. **Objetivo General**

“Evidenciar las habilidades gerenciales, responsabilidad social y trabajo en equipo en el desarrollo humanístico del docente, como atributo de la gerencia participativa, en las carreras de Administración y Finanzas de la Universidad de las Américas de Quito, Categoría B.” (Jarrin, 2013)

1.2.2. **Objetivo Especifico**

“Identificar las habilidades gerenciales, propuestas por Edgar Schein, en el docente universitario”. (Jarrin, 2013)

“Determinar el interés por guiar y asesorar a sus estudiantes en la solución de problemas corporativos, sociales y ecológicos de forma permanente.”
(Jarrin, 2013)

“Evidenciar la metodología utilizada para lograr un verdadero trabajo en equipo” (Jarrin, 2013)

1.3. JUSTIFICACION E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION

1.3.1. Teórica

La presente investigación analiza atributos importantes de la Gerencia Participativa, aplicada por el docente en la educación universitaria y en conjunto con el desarrollo de habilidades y actitudes en el docente y un buen trabajo en equipo dentro del aula, contribuyen a una enseñanza de calidad generando un aprendizaje integral que de importancia al desarrollo de valores y responsabilidad social.

La educación participativa plantea el establecimiento de valores en la enseñanza, para que estos se impregnen en la forma de vida del estudiante y

este los aplique en beneficio de la sociedad. Por ello, la educación debe ir más allá de la generación de conocimientos técnicos, debe ser una educación integral donde valores como: la solidaridad, justicia, respeto y servicio sean fortalecidos durante la formación universitaria.

La Gerencia Participativa abarca todos los ámbitos básicos de la dinámica positiva del funcionamiento del trabajo grupal que potencia una mayor participación en el trabajo de todos y cada uno de los integrantes del grupo, propiciando un clima favorable tendiente al afianzamiento y consolidación de grupo. Se buscan objetivos comunes que se enfoquen en la participación activa, acompañada de las habilidades gerenciales que posea el docente puede llegar a convertirse en una estrategia para avanzar en el proceso enseñanza-aprendizaje, ya que sus principios se orientan hacia una educación para la acción, desarrollando una innovadora propuesta pedagógica dirigida a transformar y mejorar los procesos que se dan dentro del ámbito educativo, dejando atrás metodologías antiguas y propiciando una educación más dinámica.

Las habilidades gerenciales propuestas por Edgar Schein (1978), para ser un gerente exitoso, son aplicables al docente ya que a través de ellas pueden desarrollar los atributos de la Gerencia Participativa y dar una visión amplia del rol que el docente universitario debe poseer para la construcción, generación y coordinación del aprendizaje de los estudiantes del siglo XXI.

La calidad del proceso evaluativo, requiere de un docente capacitado para gerenciar el aula y con la capacidad de enfrentar los retos que se le presenten adecuándose a las exigencias del cambio en relación con la gran responsabilidad de ser el depositario de una alta profesionalización que legitime la relevancias de sus diagnósticos y sus prácticas evaluativas. (GARCÍA, PIÑERO Martín, PINTO Iglesias, & CARRILLO Vásquez, 2009)

El rol docente está totalmente relacionado con el rol de un gerente, pues este debe ser reflexivo, crítico, decidido y capaz de dirigir al grupo hacia metas comunes, además de que este debe aplicar elementos de trabajo que permitan un desarrollo humano al integrar valores y la generación de un espíritu de emprendedurismo social en los estudiantes, al igual como un gerente empresarial lo haría con sus colaboradores.

El docente asume una postura como gerente de aula que ejercita el rol de planificador, rediseñador, implementador, evaluador, investigador y transformador del proceso educativo, mediante el pensar y actuar sobre su práctica pedagógica, para lo cual requiere desarrollar una actitud proactiva, crítica y reflexiva frente a la enseñanza. De manera tal que se está preparando, ensayando, y experimentando continuamente para transformar el hacer educativo en espacios de compromiso que permitan a los estudiantes la construcción significativa y de calidad de los saberes y el desarrollo de competencias y habilidades significativas y pertinentes a sus necesidades y las del entorno. (GARCÍA, 2009).

1.3.2. Metodológica

La presente investigación es una investigación aplicada, utilizando el método inductivo-deductivo. Se aplicaron técnicas de investigación primarias como la investigación de campo, y adicionalmente, se utilizó fuentes secundarias como materiales bibliográficos y referentes electrónicos del tema.

Dentro de la investigación de campo se aplicó encuestas on-line utilizando la técnica de formulación de preguntas de la Escala de Liker enfocadas al docente universitario, que midió el grado de acuerdo y desacuerdo de los Docentes Universitarios.

En cuanto al material bibliográfico y electrónico se recurrió a libros y publicaciones respecto a la Gerencia Participativa y Habilidades Gerenciales.

1.3.3. Practica

La motivación práctica de la presente investigación es la obtención del título de Ingeniería Comercial con mención en Finanzas.

Adicionalmente, esta investigación fue realizada bajo el compromiso de ofrecer a la Universidad de las Américas de Quito, una herramienta de análisis sobre sus docentes, quienes contribuyen como unos pilares fundamentales en la formación y desarrollo integral de los estudiantes en las carreras Administración y Finanzas. Este estudio permitió conocer el desenvolvimiento de este grupo de docentes en cuanto a la práctica de la gerencia participativa dentro del aula.

1.4. DELIMITACION DE LA INVESTIGACION

El universo estudiado es de 7 universidades que constan en el ranking del CEAACES hasta noviembre del 2013 en las categorías A y B de Quito. Divididas entre los estudiantes que forman parte del proyecto: “EL Docente como gerente en el aula desde la visión de la Gerencia Participativa”.

La presente investigación se enfocó específicamente en la Universidad de las Américas de Quito (Categoría C), analizando a 58 maestros que forman parte de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas en las carreras de Ingeniería Comercial con mención en Administración y Finanzas.

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO

2.1. PENSAMIENTOS ADMINISTRATIVOS

Gerencia Participativa.- En la época de la revolución industrial la administración tenía un enfoque mecanicista en el cual se daba vital importancia al trabajo operativo de los obreros. Las mejoras a la productividad estaban lejos de considerar aspectos como el trabajo en equipo, satisfacción del trabajador en el ambiente laboral y el reconocimiento, sino que únicamente importaba la cantidad que se produzca. Años más tarde, nacieron escuelas administrativas como es el caso de la escuela de Relaciones Humanas y con estas se comenzó a entender cuán importante era el desarrollo personal de trabajador en las mejoras de la productividad.

La Gerencia participativa es una de las teorías nacidas dentro de esta escuela administrativa, en el siglo 20, promovida por Mary Parker Follet. Esta famosa

pensadora logro dar un enfoque diferente al que se tenía en aquella época pues, Mary Parker planteo como alternativas a la solución de problemas administrativos la importancia de que cada persona se sintiera parte de un grupo y tenga claro la búsqueda de un objetivo común. De esta manera se crea un empoderamiento de los empleados con la empresa y se abren espacios para la participación activa y se fomenta u verdadero trabajo en equipo.

La integración es frecuentemente más un fluir constante de deseos espontáneos que lo que uno podría pensar por lo que dije; la reevaluación de los intereses de ambas partes pueden llevar a que los intereses se acomoden entre sí; de manera que todos se ubiquen, y encuentren algún lugar dentro de la solución final. (Follet, Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett, 1942)

La Gerencia participativa es “el proceso en el cual se involucra a todos los integrantes del equipo en la toma de decisiones” (Anthony)

Habilidades Gerenciales.- Según Schein (1978), los gerentes tienen la autoridad y responsabilidad de elaborar productos seguros e inseguros, de buscar la guerra o la paz, de construir o destruir ciudades, de limpiar o contaminar el ambiente. Establecen las condiciones en las cuales se nos proporcionan trabajos, ingresos, estilos de vida, productos, servicios, protección, asistencia médica y conocimientos; “Será muy difícil encontrar a alguien que ni sea un gerente ni dependa de las decisiones de un gerente” (Schein, Psicología de la Organización, 1982)

Al pensar en el recurso humano es preciso comprender que la conducta humana es el resultado complejo de nuestras intenciones, de la forma como percibimos una situación inmediata y de los supuestos o creencias que tenemos sobre una situación y sobre la gente que está en ella. Estos supuestos están basados a su vez, en nuestra experiencia pasada, en normas culturales y en lo que otros nos han enseñado a esperar, lo que hace necesario entender cómo funcionan las personas que se encuentran dentro de ellas, especialmente los gerentes quienes tienen que tomar decisiones organizacionales, formular políticas y dictar reglas. (Marchant, 2005)

Trabajo en equipo.- La gerencia participativa promueve la responsabilidad compartida, donde cada miembro de un grupo participe en la toma de decisiones. Para que exista una gerencia participativa dentro del aula debe existir un trabajo en equipo de calidad. Un equipo de trabajo de calidad se refiere a un equipo capaz de autodirigirse, es decir que puede tomar decisiones desde el nivel que se encuentre y rol que desempeñe.

Para (Morales, 2000) la concepción de un equipo dirigido está en que se trata de “Un grupo natural de personas que trabajan juntos y conforman una estructura o unidad organizacional permanente. Con la particularidad que ellos se gerencian a sí mismos, comparten la mayoría de roles de un supervisor tradicional, toman decisiones de diferente naturaleza y manejan uno o varios procesos, grupos de clientes, productos o proyectos completos. Siendo precisamente, la toma de decisiones autónoma una de las diferencias básicas entre los equipos de trabajo autodirigidos y otros equipos de trabajo.” Este concepto es el que se adapta perfectamente dentro de lo que entendemos por Gerencia Participativa.

2.1.1. La Gerencia Participativa en el Siglo XXI

Actualmente cada vez más en la sociedad moderna aparecen modelos que proponen mejoras en las estructuras actuales tanto políticas, económicas, sociales e incluso educativas a través de los cuales los ciudadanos se involucren en los distintos momentos y funciones de la gerencia. La aplicación de una gerencia participativa hoy es viable y esto sin duda es aplicable en cualquier nivel social. Peter Drucker en su libro: Los desafíos de la Gerencia para el siglo XXI, dice: " Un empresario que no aprende a administrar no durará mucho tiempo. Una gerencia que no aprende a innovar, no durará mucho tiempo; los negocios hoy tienen que diseñarse para el cambio, como norma y generar cambios, en vez de reaccionar a ellos".

Para (Robbins, 1999) la administración participativa se fundamenta en la incorporación de todos los actores involucrados en una determinada actividad a los procesos de toma de decisiones.

La participación forma parte de muchos programas de involucramiento. Sin embargo, la participación no puede ser sólo vista en su dimensión económica, debe desarrollarse en todos los ámbitos que componen una sociedad especialmente en el ámbito de la Educación Superior,

considerando que una Educación Superior de calidad es condición fundamental para el desarrollo y crecimiento económico del país, pues solo a través de la educación y formación los individuos pueden convertirse en agentes activos que dan impulso para mejorar la calidad de vida de más personas.

Según Mariño, (2001) la gerencia participativa se basa en el concepto de autoridad compartida y se define como el proceso por el cual “se involucra a los subordinados en la toma de decisiones”, Esto significa que se permite a los subordinados que participen dentro de las decisiones importantes en la solución de problemas. Esta definición y lo que se ha mencionado de la gerencia participativa como teoría administrativa, aplicado en la Educación Superior significa que el Docente universitario se convierte en un gerente dentro del aula y establece la orientación y dirección para que sus estudiantes se conviertan en entes analíticos y con esto alcanzar metas conjuntas. Va ligado a los fines de la educación Superior en el Ecuador que es formar profesionales con un espíritu reflexivo orientado al logro de la autonomía personal, en un marco de libertad, capaces de contribuir al desarrollo y estimular la participación social.

El modelo de gerencia participativa, plantean el pasar de una gerencia sancionadora, disciplinaria y piramidal a una gerencia pedagógica, constructiva y horizontal. Concepto que se orienta a políticas que buscan

alcanzar la calidad partiendo desde las necesidades y expectativas de cada miembro de un grupo.

Anteriormente, se consideraba que la evaluación por medio de pruebas reflejaba los conocimientos adquiridos por los estudiantes, la propuesta de la gerencia participativa toma en consideración otros elementos igual de importantes, que dejan atrás el individualismo en los estudiantes. La evaluación debe estar relacionada con la directriz que el proceso educativo debe seguir y como el estudiante es parte esencial de este proceso.

La gerencia participativa no quita autoridad al líder sino que esta autoridad es compartida por los miembros del grupo para llevar a cabo sus obligaciones y responsabilidades. Sin embargo esta exige que el grupo sea competente y se cuente con el tiempo suficiente para poder trabajar sobre resultados decisivos.

Actualmente, en el siglo XXI, y en virtud de la transformación del sistema educativo en nuestro país por medio de reformas propuestas sobre todo a nivel de Educación Superior, la práctica de una gerencia participativa dentro de las aulas va tomando cada vez mayor importancia definiendo así una nueva propuesta del modo de ser docente como respuesta a mejorar la Educación Superior.

Aplicando la gerencia participativa en la Educación Superior del siglo XXI se genera en los estudiantes una responsabilidad en sus decisiones, puesto que estos sienten tener mayor importancia dentro del grupo y al mismo tiempo se genera un compromiso. Esta metodología armoniza los elementos del proceso de enseñanza, en cuanto a la búsqueda de objetivos grupales que deberán estar siempre en base a las necesidades y expectativas de todo el grupo.

2.2. PENSAMIENTOS ADMINISTRATIVOS

2.2.1. Métodos para la Generación del conocimiento en la Educación Superior

La Educación Superior constituye un espacio primordial para que una sociedad adquiera conocimientos que permitan el desarrollo social, por ello cada uno de los procesos que se desenvuelven dentro de ella son trascendentales.

Según Pinos (2010) los métodos utilizados por los docentes para la generación del conocimiento dentro de la Educación Superior hacen más fácil llegar al aprendizaje por medio de diversos recursos didácticos que vuelven más eficiente el proceso educativo.

La investigación es uno de los métodos más aplicados dentro de la Educación Superior pues esta constituye fuente esencial de generación del conocimiento que es uno de sus fines dentro de la Educación de este nivel. No podría existir Educación Superior sin que en esta se desarrolle la investigación. Las universidades trabajan para lograr una adecuada armonía entre la docencia y la investigación para que tanto docentes como estudiantes universitarios puedan desarrollar al máximo su potencial científico con el objetivo de elevar el nivel y la calidad de la propia docencia universitaria y de permitir transmitir conocimientos que contribuyan al desarrollo social.

Según Archaerandio, 1998 los métodos de la enseñanza en general, que se aplican dentro de la educación superior se clasifican en base a diversos factores a tomarse en cuenta que son: en cuanto a la forma de razonamiento, coordinación de la materia, concretización de la enseñanza, sistematización de la materia, actividades del alumno, globalización de los conocimientos, relación del profesor con el alumno, aceptación de lo que enseñado y trabajo del alumno.

Los Métodos en cuanto a la forma de razonamiento se pueden resumir así (Achaerandio, 1998): Método Deductivo, cuando el asunto estudiado procede de lo general a lo particular; Método Inductivo, cuando el asunto estudiado se presenta por medio de casos particulares, sugiriéndose que se

descubra el principio general que los rige y Método Analógico o Comparativo, cuando los datos particulares que se presentan permiten establecer comparaciones que llevan a una conclusión por semejanza.

Métodos en cuanto a la coordinación de la materia (Achaerandio, 1998): Método Lógico, cuando los datos o los hechos son presentados en orden de antecedente y consecuente, obedeciendo a una estructuración de hechos que van desde lo menos hasta lo más complejo y Método Psicológico, cuando la presentación de los métodos no sigue tanto un orden lógico como un orden más cercano a los intereses, necesidades y experiencias del educando.

Métodos en cuanto a la concretización de la enseñanza (Achaerandio, 1998): Método Simbólico o Verbalístico, se da cuando todos los trabajos de la clase son ejecutados a través de la palabra. El lenguaje oral y el lenguaje escrito adquieren importancia decisiva, pues son los únicos medios de realización de la clase y Método Intuitivo, se presenta cuando la clase se lleva a cabo con el constante auxilio de objetivaciones o concretizaciones, teniendo a la vista las cosas tratadas o sus sustitutos inmediatos.

Métodos en cuanto a la sistematización de la materia (Achaerandio, 1998): Rígida, cuando el esquema de la clase no permite flexibilidad alguna a través de sus ítems lógicamente ensamblados, que no dan oportunidad de

espontaneidad alguna al desarrollo del tema de la clase y Semirígida, cuando el esquema de la lección permite cierta flexibilidad para una mejor adaptación a las condiciones reales de la clase y del medio social al que la escuela sirve.

Métodos de Sistematización (Achaerandio, 1998): Método Ocasional, se denomina así porque aprovecha la motivación del momento; así también los acontecimientos importantes del medio. Las sugerencias de los alumnos y las ocurrencias del momento presente son las que orientan los temas de las clases.

Métodos en cuanto a las actividades de los estudiantes (Achaerandio, 1998): Dictados, Lecciones marcadas en el libro de texto, que son después reproducidas de memoria. Preguntas y respuestas, con obligación de aprenderlas de memoria.

Exposición Dogmática (Achaerandio, 1998): Método Pasivo, cuando se acentúa la actividad del profesor, permaneciendo los alumnos en actitud pasiva y recibiendo los conocimientos y el saber suministrado por aquél y Método Activo, toma en cuenta el desarrollo de la clase contando con la participación del alumno. La clase se desenvuelve por parte del alumno,

convirtiéndose el profesor en un orientado, un guía, un incentivador y no en un transmisor de saber, un enseñante.

Métodos en cuanto a la globalización de los conocimientos (Achaerandio, 1998): Método de Globalización, cuando a través de un centro de interés las clases se desarrollan abarcando un grupo de disciplinas ensambladas de acuerdo con las necesidades naturales que surgen en el transcurso de las actividades; Método no globalizado o de Especialización, se presenta cuando las asignaturas y, asimismo, parte de ellas, son tratadas de modo aislado, sin articulación entre sí, pasando a ser, cada una de ellas un verdadero curso, por la autonomía o independencia que alcanza en la realización de sus actividades y Método de Concentración, asume una posición intermedia entre el globalizado y el especializado o por asignatura. Recibe también el nombre de método por época (o enseñanza epocal). Consiste en convertir por un período una asignatura en materia principal, funcionando las otras como auxiliares. Otra modalidad de este método es pasar un período estudiando solamente una disciplina, a fin de lograr una mayor concentración de esfuerzos, benéfica para el aprendizaje.

Métodos en cuanto a la relación entre el profesor y el alumno (Achaerandio, 1998): Método Individual, es el destinado a la educación de un solo alumno. Es recomendable en alumnos que por algún motivo se hayan atrasado en sus clases; Método Recíproco, se llama así, en virtud del cual el profesor

encamina a sus alumnos para que enseñen a sus condiscípulos y Método Colectivo, cuando tenemos un profesor para muchos alumnos. Este método no sólo es más económico, sino también más democrático.

Los métodos en cuanto al trabajo del alumno (Achaerandio, 1998): Método de Trabajo Individual, cuando procurando conciliar principalmente las diferencias individuales, el trabajo escolar es adecuado al alumno por medio de tareas diferenciadas, estudio dirigido o contratos de estudio, quedando el profesor con mayor libertad para orientarlo en sus dificultades; Método de Trabajo Colectivo, se apoya principalmente sobre la enseñanza en grupo. Un plan de estudio es repartido entre los componentes del grupo contribuyendo cada uno con una parcela de responsabilidad del todo. De la reunión de esfuerzos de los alumnos y de la colaboración entre ellos resulta el trabajo total. Puede ser llamado también Método de Enseñanza Socializada y Método Mixto de Trabajo, es mixto cuando planea, en su desarrollo actividades socializadas e individuales. Es, a nuestro entender, el más aconsejable pues da oportunidad para una acción socializadora y, al mismo tiempo, a otra de tipo individualizador.

Métodos en cuanto a la aceptación del enseñado (Achaerandio, 1998): Método Dogmático, impone al alumno observar sin discusión lo que el profesor enseña, en la suposición de que eso es la verdad y solamente le cabe absorberla toda vez que la misma está siéndole ofrecida por el docente

y Método Heurístico, consiste en que el profesor incite al alumno a comprender antes de fijar, implicando justificaciones o fundamentaciones lógicas y teóricas que pueden ser presentadas por el profesor o investigadas por el alumno.

Métodos en cuanto al abordaje del tema de estudio (Achaerandio, 1998): Método Analítico, implica el análisis (del griego análisis, que significa descomposición), esto es la separación de un todo en sus partes o en sus elementos constitutivos. Se apoya en que para conocer un fenómeno es necesario descomponerlo en sus partes y Método Sintético, implica la síntesis (del griego synthesis, que significa reunión), esto es, unión de elementos para formar un todo.

Mediante estos métodos se crean procedimientos para llegar a objetivos que el docente se plantea alcanzar en el desarrollo de la cátedra. Sin embargo, de los métodos citados anteriormente dentro de este estudio se analizan métodos participativos o colaborativos en el proceso de enseñanza-aprendizaje para la Educación Superior. Estos métodos enfocados al trabajo grupal que incentivan la formación de equipos de trabajo para la participación activa de los estudiantes y que además requieren el desarrollo de habilidades más complejas en el docente. Optar por la aplicación de este tipo de métodos dentro del aula también requiere la utilización de técnicas

de trabajo grupal que faciliten el trabajo docente, estas técnicas serán analizadas más adelante dentro de lo que se refiere a trabajo en equipo.

2.3. LA NUEVA LEY DE EDUCACION SUPERIOR EN EL ECUADOR

2.3.1. Normativa Relacionada con el Docente Universitario

Las reformas a la Ley Orgánica de Educación Superior dadas en el año 2010 tienen como objetivo edificar el Sistema de Educación Superior en nuestro país asegurando un el bien común de los ecuatorianos.

Esta edificación hacia una nueva Educación Superior trae consigo puntos que revalorizan la carrera de los docentes universitarios. Profundos cambios por la calidad conllevan alteraciones en las funciones, roles y tareas asignadas al maestro, exigiéndole a éste el desarrollo de nuevas competencias y habilidades para desarrollar adecuadamente sus funciones profesionales.

Dentro de la LOES se establecen derechos esenciales para los docentes como son la libertad de cátedra contando con los recursos necesarios para

llevarla a cabo, libertad para asociarse, para participar en el sistema de evaluación y para ser capacitado.

CAPÍTULO 2

FINES DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Art. 6.- Derechos de los profesores o profesoras e investigadores investigadoras.- Son derechos de los profesores o profesoras e investigadores o investigadoras de conformidad con la Constitución y esta Ley los siguientes:

- a) Ejercer la cátedra y la investigación bajo la más amplia libertad sin ningún tipo de imposición o restricción religiosa, política, partidista o de otra índole;
- b) Contar con las condiciones necesarias para el ejercicio de su actividad;
- c) Acceder a la carrera de profesor e investigador y a cargos directivos, que garantice estabilidad, promoción, movilidad y retiro, basados en el mérito académico, en la calidad de la enseñanza impartida, en la producción investigativa, en el perfeccionamiento permanente, sin admitir discriminación de género ni de ningún otro tipo;
- d) Participar en el sistema de evaluación institucional;
- e) Elegir y ser elegido para las representaciones de profesores/as, e integrar el cogobierno, en el caso de las universidades y escuelas politécnicas;
- f) Ejercer la libertad de asociarse y expresarse;
- g) Participar en el proceso de construcción, difusión y aplicación del conocimiento; y,
- h) Recibir una capacitación periódica acorde a su formación profesional y la cátedra que imparta, que fomente e incentive la superación personal académica y pedagógica (LOES, 2010)

La ley garantiza la libertad de cátedra y el derecho a que la docencia se ejerza plenamente. El docente tiene posibilidad de impartir sus conocimientos sin verse limitado por imposiciones externas. Además, el docente puede elegir los métodos y técnicas de enseñanza que quiera utilizar dentro del aula.

TÍTULO II
AUTONOMÍA RESPONSABLE DE LAS UNIVERSIDADES Y
ESCUELAS POLITÉCNICAS
CAPÍTULO I
DEL EJERCICIO DE LA AUTONOMÍA RESPONSABLE
Art. 18.- Ejercicio de la autonomía responsable.- La autonomía responsable que ejercen las universidades y escuelas politécnicas consiste en:
a) La independencia para que los profesores e investigadores de las universidades y escuelas politécnicas ejerzan la libertad de cátedra e investigación;
d) La libertad para nombrar a sus autoridades, profesores o profesoras, investigadores o investigadoras, las y los servidores y las y los trabajadores, atendiendo a la alternancia y equidad de género, de conformidad con la Ley. (LOES, 2010)

Así también, la libertad de cátedra va ligada a la libertad de investigar, publicar y expresar sus opiniones libremente.

La Ley Orgánica de Educación Superior de Ecuador da prioridad a la investigación y formaliza en el acceso, desempeño y conformación de equipos de investigadores titulados. La docencia universitaria ha cambiado y esta ley aporta a ver al docente como un ente generador de nuevos conocimientos, es decir, un “docente investigador”. La ley defiende la necesidad de que el docente asuma una actitud investigadora que le permita plasmar su sentido crítico en nuevos conocimientos que generen valor. Así la docencia universitaria podrá afianzar el desarrollo del conocimiento profesional y adaptarlo dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje

TÍTULO VIII
AUTODETERMINACIÓN PARA LA PRODUCCIÓN
DEL PENSAMIENTO Y CONOCIMIENTO
CAPÍTULO I
DEL PRINCIPIO DE AUTODETERMINACIÓN
PARA LA PRODUCCIÓN DEL PENSAMIENTO
Y CONOCIMIENTO

Art. 145.- Principio de autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento.- El principio de autodeterminación consiste en la generación de condiciones de independencia para la enseñanza, generación y divulgación de conocimientos en el marco del diálogo de saberes, la universalidad del pensamiento, y los avances científico-tecnológicos locales y globales.

Art. 146.- Garantía de la libertad de cátedra e investigativa.- En las universidades y escuelas politécnicas se garantiza la libertad de cátedra, en pleno ejercicio de su autonomía responsable, entendida como la facultad de la institución y sus profesores para exponer, con la orientación y herramientas pedagógicas que estimaren más adecuadas, los contenidos definidos en los programas de estudio.

De igual manera se garantiza la libertad investigativa, entendida como la facultad de la entidad y sus investigadores de buscar la verdad en los distintos ámbitos, sin ningún tipo de impedimento u obstáculo, salvo lo establecido en la Constitución y en la presente Ley. (LOES, 2010)

Además de que promueve medios para que las instituciones de Educación Superior apoyen al docente con los recursos necesarios para las investigaciones.

Art. 36.- Asignación de recursos para publicaciones, becas para profesores o profesoras e investigaciones.- Las instituciones de educación superior de carácter público y particular asignarán obligatoriamente en sus presupuestos, por lo menos, el seis por ciento (6%) a publicaciones indexadas, becas de posgrado para sus profesores o profesoras e investigaciones en el marco del régimen de desarrollo nacional. La Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación velará por la aplicación de esta disposición. (LOES, 2010)

La LOES va direccionada hacia la calidad de la educación superior, sin embargo, es de cuestionarse si esta ley se adapta a la realidad de nuestros docentes.

Art. 149.- Tipos de profesores o profesoras y tiempo de dedicación.- Los profesores o profesoras e investigadores o investigadoras serán: titulares, invitados, ocasionales u honorarios.

Los profesores titulares podrán ser principales, agregados o auxiliares. El reglamento del sistema de carrera del profesor e investigador regulará los requisitos y sus respectivos concursos.

El tiempo de dedicación podrá ser exclusiva o tiempo completo, es decir, con cuarenta horas semanales; semiexclusiva o medio tiempo, es decir, con veinte horas semanales; a tiempo parcial, con menos de veinte horas semanales. Ningún profesor o funcionario administrativo con dedicación exclusiva o tiempo completo podrá desempeñar simultáneamente dos o más cargos de tiempo completo en el sistema educativo, en el sector público o en el sector privado. El Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior normará esta clasificación, estableciendo las limitaciones de los profesores.

En el caso de los profesores o profesoras de los institutos superiores y conservatorios superiores públicos se establecerá un capítulo especial en el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior.

Art. 150.- Requisitos para ser profesor o profesora titular principal.- Para ser profesor o profesora titular principal de una universidad o escuela politécnica pública o particular del Sistema de Educación Superior se deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Tener título de posgrado correspondiente a doctorado (PhD o su equivalente) en el área afín en que ejercerá la cátedra;
- b) Haber realizado o publicado obras de relevancia o artículos indexados en el área afín en que ejercerá la cátedra, individual o colectivamente, en los últimos cinco años;
- c) Ser ganador del correspondiente concurso público de merecimientos y oposición; y,
- d) Tener cuatro años de experiencia docente, y reunir los requisitos adicionales, señalados en los estatutos de cada universidad o escuela politécnica, en ejercicio de su autonomía responsable, los que tendrán plena concordancia con el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior.

Los profesores titulares agregados o auxiliares deberán contar como mínimo con título de maestría afín al área en que ejercerán la

cátedra, los demás requisitos se establecerán en el reglamento respectivo.

Art. 151.- Evaluación periódica integral.- Los profesores se someterán a una evaluación periódica integral según lo establecido en la presente Ley y el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior y las normas estatutarias de cada institución del Sistema de Educación Superior, en ejercicio de su autonomía responsable. Se observará entre los parámetros de evaluación la que realicen los estudiantes a sus docentes.

En función de la evaluación, los profesores podrán ser removidos observando el debido proceso y el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior.

El Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior establecerá los estímulos académicos y económicos correspondientes.

Art. 152.- Concurso público de merecimientos y oposición.- En las universidades y escuelas politécnicas públicas, el concurso público de merecimientos y oposición para acceder a la titularidad de la cátedra deberá ser convocado a través de al menos dos medios de comunicación escrito masivo y en la red electrónica de información que establezca la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, a través del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador y en los medios oficiales de la universidad o escuela politécnica convocante.

Los miembros del jurado serán docentes y deberán estar acreditados como profesores titulares en sus respectivas universidades y estarán conformados por un 40% de miembros externos a la universidad o escuela politécnica que está ofreciendo la plaza titular.

En el caso de las universidades y escuelas politécnicas particulares, su estatuto establecerá el procedimiento respectivo.

Art. 153.- Requisitos para los profesores o profesoras no titulares.- Los requisitos para ser profesor o profesora invitado, ocasional u honorario serán establecidos en el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior.

Art. 154.- Profesor o profesora titular en institutos superiores y conservatorios superiores.- Para ser profesor o profesora titular de un instituto superior técnico, tecnológico, de artes o conservatorio superior se requiere tener un título profesional y demás requisitos que establezca el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior.

Art. 155.- Evaluación del desempeño académico.- Los profesores de las instituciones del sistema de educación superior serán evaluados periódicamente en su desempeño académico.

El Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior establecerá los criterios de evaluación y las formas de participación estudiantil en dicha

evaluación. Para el caso de universidades públicas establecerá los estímulos académicos y económicos.

Art. 156.- Capacitación y perfeccionamiento permanente de los profesores o profesoras e investigadores o investigadoras.- En el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior se garantizará para las universidades públicas su capacitación y perfeccionamiento permanentes. En los presupuestos de las instituciones del sistema de educación superior constarán de manera obligatoria partidas especiales destinadas a financiar planes de becas o ayudas económicas para especialización o capacitación y año sabático.

Art. 157.- Facilidades para perfeccionamiento de los profesores o profesoras e investigadores o investigadoras.- Si los profesores titulares agregados de las universidades públicas cursaren posgrados de doctorado, tendrán derecho a la respectiva licencia, según el caso, por el tiempo estricto de duración formal de los estudios. En el caso de no graduarse en dichos programas el profesor de las universidades públicas perderá su titularidad. Las instituciones de educación superior deberán destinar de su presupuesto un porcentaje para esta formación.

Art. 158.- Período Sabático.- Luego de seis años de labores ininterrumpidas, los profesores o profesoras titulares principales con dedicación a tiempo completo podrán solicitar hasta doce meses de permiso para realizar estudios o trabajos de investigación. La máxima instancia colegiada académica de la institución analizará y aprobará el proyecto o plan académico que presente el profesor o la profesora e investigador o investigadora. En este caso, la institución pagará las remuneraciones y los demás emolumentos que le corresponden percibir mientras haga uso de este derecho.

Una vez cumplido el período, en caso de no reintegrarse a sus funciones sin que medie debida justificación, deberá restituir los valores recibidos por este concepto, con los respectivos intereses legales.

Culminado el período de estudio o investigación el profesor o investigador deberá presentar ante la misma instancia colegiada el informe de sus actividades y los productos obtenidos. Los mismos deberán ser socializados en la comunidad académica. (LOES, 2010)

En base a estas exigencias citadas se hace urgente la formación de los docentes universitarios. Sin embargo, las políticas tomadas para ayudarlos a cumplir con estos requisitos no llegan a ser suficientes. Un ejemplo de ello es el programa de becas presentado por la Secretaría Nacional de Educación Superior Ciencia, Tecnología e Innovación. Sería importante que

se defina un plan claro y programas que se adapten a la realidad del docente universitario.

“La décima tercera disposición transitoria de la LOES indica que el requisito de doctorado (PhD o su equivalente) exigido para ser profesor titular principal, de una universidad o escuela politécnica, será obligatorio desde el 2017.

La décima cuarta disposición transitoria de la misma ley sitúa que las universidades y escuelas politécnicas tendrán un plazo de dos años para cumplir la normativa de contar con al menos el 60% de profesores a tiempo completo respecto a la totalidad de su planta docente.” (Comercio, 2012)

La docencia es parte fundamental para alcanzar el progreso de la Educación superior y es importante exigir su desempeño máximo empezando desde las bases legales donde se sustenta, pero también es necesario entregar los mecanismos medios claros para poder lograrlo.

CAPITULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. METODOLOGIA

3.1.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación es aplicada, también conocida como práctica o empírica. Una investigación aplicada busca que los conocimientos adquiridos sean aplicados y lo que interesa al investigador son las consecuencias prácticas, sin embargo este tipo de investigación requiere de un marco teórico en el cual sustentarse,

Para ello, se realizó una investigación de campo a los docentes de la FACEA de la Universidad de las Américas de Quito. Aplicando un

cuestionario de 33 preguntas con 5 posibilidades de respuesta, utilizando la escala de Licker.

La medición de la encuesta a través de la escala de Licker consiste en que cada enunciado propuesto tiene una alternativa de selección favorable o desfavorable, y se solicita al encuestado que responda eligiendo uno de los puntos de la escala. A cada punto se le otorga un valor numérico.

El método de investigación es Deductivo-Inductivo con el procedimiento metodológico de carácter cualitativo.

Los conocimientos aplicados en la investigación se relacionan con la administración, métodos cuantitativos, responsabilidad social, valores, realidad nacional y desarrollo de habilidades interpersonales, analíticas emocionales y motivacionales.

3.1.2. Diseño de la Investigación

La investigación se diseñó con una primera definición de los aspectos metodológicos básicos como son elementos esenciales que forman parte de la Gerencia Participativa, para asegurar la obtención de los resultados

esperados y se identificaron los recursos a utilizarse en la realización de la investigación.

La metodología utilizada fue el trabajo en equipo, con mediciones mensuales de avances, por parte de la directora.

Creación de una encuesta on-line por parte de los docentes investigadores y recolección de información, con la colaboración indispensable de profesionales de la Dirección de Informática.

Mediante la aplicación del método inductivo-deductivo las variables utilizadas en las encuestas se conectaron al conjunto de la investigación, es decir, el cuestionario permitió determinar los atributos que poseen de los docentes relacionados a la Gerencia Participativa como son: habilidades gerenciales, valores, responsabilidad social, trabajo en equipo y aplicación tecnologías de información y comunicación.

3.1.3. Población y Muestra

La Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de las Américas cuenta con un total de 131 docentes, la presente investigación fue aplicada a una muestra de 58 docentes que forman parte de las carrera de Administración de Empresas y Finanzas, de ellos veinte docentes de tiempo Completo y treinta y ocho de tiempo parcial no existe la figura de docentes de Medio Tiempo.

3.1.4. Técnicas de Recolección, Procesamiento y Análisis de Datos

3.1.4.1. Fuentes Primarias

Proyecto.- Proyecto de Investigación realizado por la Ing. Fabiola Jarrín con el tema “El Docente como Gerente en el aula, desde la visión de la Gerencia Participativa. Caso: Facultad de Administración y Auditoria de las Universidades Categoría A y B de Quito (2013)”

Resultados de las Encuestas.- Para obtener información de fuentes primarias se seleccionó la encuesta como uno de los métodos más utilizados para la recolección de este tipo de datos. Estas permitieron obtener información sistemáticamente de los encuestados a través de preguntas por correo y personales. Estas fueron elaboradas por el grupo de docentes investigadores y fueron aplicadas a los docentes de la FACEA de la Universidad de las Américas de Quito en las carreras de Ingeniería Comercial con mención en Administración y Finanzas. Las mismas estuvieron conformadas por 33 preguntas con 7 variables, que median: habilidades gerenciales, trabajo en equipo, valores, aplicación de las tics y responsabilidad social.

3.1.4.2. Fuentes Secundarias

Bibliográficas.- Se utilizaron Textos, tesis, publicaciones de revistas, informes, investigaciones formales nacionales y extranjeras con relación a la gerencia participativa, habilidades gerenciales, responsabilidad social y valores aplicados en la Educación Superior.

Publicaciones electrónicas.- material publicado en páginas Web sobre los temas previamente mencionados en el material

bibliográfico y que corresponda a autores reconocidos con el fin de obtener información relevante sobre la temática planteada.

3.1.4.3. Procesamiento de Datos

Para el procesamiento de datos de la presente investigación, se utilizaron los programas Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) y Microsoft Excel con el propósito de crear tablas dinámicas, macros, gráficos que faciliten la interpretación de la información de la mejor manera. Todo esto se hará con la colaboración de la Dirección de Informática de la Puce.

3.2. HIPOTESIS DE TRABAJO

El docente universitario de la Universidad de las Américas de Quito Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas en las carreras de Administración Ingeniería Comercial con mención en Administración y Finanzas, desarrolla en su gestión, características similares al enfoque de la Gerencia Participativa.

CAPITULO IV

4. LA UNIVERSIDAD ECUATORIANA Y EL DOCENTE

4.1. VISION DEL DOCENTE UNIVERSITARIO EN LA CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR (CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR, 2008)

Art. 29.- El Estado garantizará la libertad de enseñanza, la libertad de cátedra en la educación superior, y el derecho de las personas de aprender en su propia lengua y ámbito cultural.

Art. 344.- El sistema nacional de educación comprenderá las instituciones, programas, políticas, recursos y actores del proceso educativo, así como acciones en los niveles de educación inicial, básica y bachillerato, y estará articulado con el sistema de educación superior.

Art. 347.- Será responsabilidad del Estado:

11. Garantizar la participación activa de estudiantes, familias y docentes en los procesos educativos.

Art. 349.- El Estado garantizará al personal docente, en todos los niveles y modalidades, estabilidad, actualización, formación continua y mejoramiento pedagógico y académico; una remuneración justa, de acuerdo a la profesionalización, desempeño y méritos académicos. La ley regulará la carrera docente y el escalafón; establecerá un sistema nacional de evaluación del desempeño y la política salarial en todos los niveles. Se establecerán políticas de promoción, movilidad y alternancia docente.

DECIMONOVENA.- El Estado realizará una evaluación integral de las instituciones educativas unidocentes y pluridocentes públicas, y tomará medidas con el fin de superar la precariedad y garantizar el derecho a la educación.

En el transcurso de tres años, el Estado realizará una evaluación del funcionamiento, finalidad y calidad de los procesos de educación popular y diseñará las políticas adecuadas para el mejoramiento y regularización de la planta docente.

VIGESIMOPRIMERA.- El Estado estimulará la jubilación de las docentes y los docentes del sector público, mediante el pago de una compensación variable que relacione edad y años de servicio. El monto máximo será de ciento cincuenta salarios básicos unificados del trabajador privado, y de cinco salarios básicos unificados del trabajador privado en general por año de servicios. La ley regulará los procedimientos y métodos de cálculo (Constitucion del Ecuador, 2008)

La participación en el proceso educativo universitario es un derecho y una responsabilidad de las personas y es deber del estado garantizar que este se lleve a cabo. Parte primordial de este proceso educativo son los docentes universitarios que son elementos esenciales para que el mismo pueda desarrollarse de la mejor manera.

La visión del docente en el marco de la Constitución del Ecuador gira entorno a la libertad que se le otorga para que pueda desarrollar su catedra, siempre y cuando el docente cumpla con la responsabilidad de que la educación pueda alcanzar con los objetivos del buen vivir por medio de una educación donde se de vital importancia al ser humano y se garantice su desarrollo holístico, tomando en consideración el respeto a los derechos humanos y al medio ambiente sustentable y a la democracia. En la constitución se habla de una educación universitaria que

sea participativa, incluyente, que estimule el sentido crítico y la iniciativa de los estudiantes. El docente como el vínculo más estrecho con estos tiene el deber de lograr que estos elementos se cumplan.

El estado garantiza que el docente pueda desarrollar sus funciones pues este se compromete a brindarle estabilidad, capacitación, formación continua y mejoramiento pedagógico y académico; una remuneración justa, de acuerdo a la profesionalización, desempeño y méritos académicos.

Esto también significa que el estado asegura la calidad de los docentes dentro del proceso educativo, pues la visión del docente universitario en el Ecuador es de un docente cada vez más certificado, competente y con un desempeño que se adapte a los nuevos cambios que la educación superior actual exige.

4.2. LA LEY DE EDUCACION SUPERIOR 2010

4.2.1. Efecto de la Ley de Educación Superior 2010 en el Docente Universitario

Fortalezas

La constitución garantiza total libertad a los docentes para el ejercicio de catedra y las condiciones necesarias para el desarrollo de su actividad, con el principio de autodeterminación se otorgan las condiciones de independencia para la enseñanza, generación y divulgación de conocimientos en el marco del diálogo de saberes. Los profesores podrán exponer la orientación y herramientas pedagógicas que estimaren más adecuadas, los contenidos definidos en los programas de estudio.

Se da mención en reiterados artículos que en el sistema de educación debe existir igualdad de oportunidades y no discriminación de ningún tipo. Tiene como principal objetivo la búsqueda de la excelencia educativa superior.

Se da apoyo a los docentes investigadores a través de recursos financieros y periodos sabáticos. Se garantiza la libertad investigativa, sin ningún tipo de impedimento.

Oportunidades

El acceso a la docencia será por concursos de méritos y oposición lo cual garantiza que los docentes cumplan con estándares que se requiere en la ley. Exige al máximo reestructuraciones de fondo a las universidades tanto en infraestructura como en aspecto académico.

Capacitación constante para los docentes. Los profesores se someterán a una evaluación periódica integral y se observará entre los parámetros de evaluación la que realicen los estudiantes a sus docentes.

Los requisitos para el ejercicio de la práctica docente son bastante altos lo cual es importante para alcanzar la excelencia.

Se menciona autonomía responsable de las universidades esto se refleja en que las instituciones de educación superior tienen plena libertad para nombrar a sus autoridades, profesores o profesoras, investigadores o investigadoras, las y los servidores y las y los trabajadores, atendiendo a la alternancia y equidad de género, de conformidad con la Ley. El principio de cogobierno es parte consustancial de la autonomía universitaria responsable.

La acreditación de las universidades es un proceso que permitirá determinar las universidades que no cumplían con estándares mínimos y faltaban con compromiso ante los ciudadanos.

Debilidades

La oferta de posgrados en el país, incluidas maestrías y doctorados, es limitada y no cubre todas las áreas de conocimiento por lo cual existen pocos profesionales que pueden cumplir con este requisito para acceder a la práctica docente, lo cual provoca que muchas vacantes no se cubran y que muchos docentes que no cumplan con estos requisitos deban salir a pesar de tener mucha experiencia y ser excelentes educadores.

El sueldo de los docentes es bajo en comparación al perfil requerido en la ley. Las universidades públicas y privadas no pueden financiar perfiles tan altos.

No se da la debida importancia a que los docentes posean títulos en pedagogía.

Existen ciertos procedimientos confusos en la preasignación de rentas, afectación a la jubilación de maestros y empleados universitarios, creación de nuevas universidades y, sobre todo, una falta de claridad sobre las funciones que tendrá la Secretaría de Ciencia y Tecnología, cuya creación ha sido calificada por varios sectores como inconstitucional.

La aplicación de este nuevo sistema de Educación Superior puede muchas veces sonar idealizado pues no define claramente medidas a tomarse en base a una evaluación actual de cómo se encuentran las universidades en el país y que planes diseñar para enfrentar estos problemas.

No se da una clara distinción en la ley en cuanto a la aplicación del modelo de gestión y administración entre universidades públicas y privadas lo cual no deja claro el concepto de autonomía universitaria.

Amenazas

La acreditación de universidades trajo consigo el cierre de 14 universidades en el 2012 y otras más están bajo evaluación del Ceaaces, sin embargo la falta de aplicación de un adecuado plan de contingencia provocó preocupación e incertidumbre en miles de estudiantes universitarios que fueron afectados, esto significó sin duda un retroceso en el sistema

educativo nacional pues existen estudiantes universitarios que tuvieron que comenzar sus carreras desde cero. Además de docentes que se quedan desempleados y varias provincias del país se quedaron sin universidades. Un plan de contingencia debió ser elaborado antes de intervenir las universidades.

Incertidumbre en cómo serán elegidos quienes dirigirán el Consejo de Educación Superior, y el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. Estos cargos directivos deben ser escogidos a través de concurso de merecimientos, mecanismo que garantizaría la autonomía universitaria.

Autoritarismo en la imposición de las nuevas disposiciones, falta de dialogo y participación de los actores dentro de las decisiones.

La aplicación de las reformas ha provocado una paralización en el sistema universitario pues las universidades no están generando nuevos programas académicos ni han realizado inversiones por miedo a medidas que pueda tomar el gobierno a futuro.

Según el Reglamento de Régimen Académico de noviembre 2013, los docentes a tiempo parcial tienen la posibilidad de dictar clases hasta nueve horas semanales, lo que implica que las programaciones académicas demanden inmediatos cambios. Se evaluarían posibilidades de contratación de profesores a tiempo completo que cubran este déficit y a la vez se crea un problema social con aquellos docentes que son programados solo hasta nueve horas semanales al disminuir su salario.

4.2.2. Posibles Estrategias de la Universidad Ecuatoriana con el fin de contrarrestar el efecto de la Ley de Educación Superior 2010

La Ley de Educación Superior busca mediante reformas drásticas mejorar la calidad de la educación universitaria en el Ecuador, estas medidas se han visto confrontadas con una realidad que provoca fuertes impactos cuando estas se aplican. El Consejo de Educación Superior como organismo encargado de aplicar varias de estas reformas ha desarrollado un plan de contingencias para el tema de acreditación de universidades. Un ejemplo de ello implica que aquellas instituciones que se considere no cumplan con los estándares de calidad solicitados y deban ser suspendidas poseen la obligación de graduar a los estudiantes que se encuentren en los últimos años, además también se pretende ubicar a los demás estudiantes en otros centros de educación superior que estén mejor calificados.

A pesar de esto este plan de contingencias no es suficiente para todos los efectos que esta ley trae consigo y las universidades se han visto en la necesidad de definir estrategias que permitan amortiguar este impacto.

El trabajo en conjunto de las universidades para poder intervenir y participar con propuestas como actores dentro del nuevo proceso educativo es un aspecto muy importante para poder llegar acuerdos viables.

Además las universidades se ven en la necesidad de realizar una autoevaluación interna que consiste en la determinación de indicadores y variables en un modelo de evaluación para poder tener una visión de cómo está la universidad y tomar medidas correctivas internamente antes de la evaluación por Carreras que realizara próximamente la Ceaaces.

Esto incluye también un proceso de innovación y aseguramiento de la calidad y mejora constante de los procesos que llevan a cabo las universidades y muchas de ellas mejoramiento de infraestructura.

Otra de las estrategias es la búsqueda de acreditaciones internacionales que permitan certificar la calidad que tiene la universidad.

La capacitación y promoción de nuevas maestrías y doctorados para docente es otro punto que muchas universidades deben dar importancia con esto la generación también de proyectos de investigación que buscan que la universidad aporte nuevos conocimientos a la sociedad.

CAPITULO V

5. UNIVERSIDAD EN ESTUDIO: UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS DE QUITO

La Universidad de las Américas de Quito fue aprobada como una institución de educación superior, legalmente reconocida mediante Decreto Ejecutivo No 3273 del 21 de noviembre de 1995, publicado en el Registro Oficial No 832 del 29 de noviembre de 1995. Para ese entonces la universidad contaba con 205 estudiantes divididos en 5 carreras, con 15 docentes titulares y 14 auxiliares. Hoy en día, la UDLA pertenece a la red más grande del mundo. Laureate Internacional Universities. Es la primera universidad ecuatoriana en operar desde la plataforma internacional, creando sinergias, intercambios y compartiendo las mejores prácticas académicas. (Dirección de Planificación UDLA, 2013)

La universidad se crea en el año 1995, comenzando con las facultades de: en orden de creación, las Facultades de Ciencias Económicas y Administrativas, Arquitectura, Comunicación, Derecho, Ingenierías y Ciencias Agropecuarias, la Escuela de Ciencias

Sociales, las Facultades de Turismo y Hospitalidad, Ciencias de la Salud, Odontología y Medicina, las Escuelas de Música y Cine y la Facultad de Formación General.

Hoy en día la UDLA ofrece 41 carreras de pregrado, desde el 2005 cuenta con carreras técnicas y tecnológicas a través de su Escuela de Tecnologías, y desde el 2006 da inicio a la oferta de postgrados comenzando con la Maestría en Administración de Empresas – MBA y siguiendo a su oferta de programas de posgrado, las Maestrías en Administración de Empresas, Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional, Dirección de Operaciones y Seguridad Industrial, Gerencia de Sistemas y Tecnologías de la Información, Periodismo, Propiedad Intelectual y la Especialización en Administración de Instituciones de la Salud. (Dirección de Planificación UDLA, 2013)

Aspectos relacionados con academia, investigación, vinculación con la colectividad y crecimiento de infraestructura han llevado a la UDLA a ocupar la categoría B en la acreditación que realizó el CEAACES en el 2012, dentro de las Instituciones de Educación Superior del País.

La reciente acreditación realizada por el mismo CEAACES en noviembre 2013, bajo otros parámetros se asignó a la universidad de las Américas a la categoría C, por considerar que aún no se están cumpliendo todos los parámetros esenciales dentro de esta evaluación.

5.1. MISION Y VISION

Misión

Formamos personas competentes, emprendedoras, exitosas y con visión global, comprometidas con la sociedad basados en la excelencia y los valores. (Dirección de Planificación UDLA, 2013)

Visión

Crear un modelo de referencia para la educación superior ecuatoriana; construir una comunidad universitaria orgullosa y comprometida con el país buscando de manera constante, la realización personal y profesional de sus miembros. (Dirección de Planificación UDLA, 2013)

5.2. PERFIL ECONOMICO

La Universidad de las Américas de Quito forma parte de las universidades autofinanciadas del país, la cual no recibe ningún aporte de parte del Estado y se

nutre únicamente de los ingresos propios de sus labores, es decir de los recursos obtenidos por matrículas de los estudiantes, derechos, aranceles y tarifas. En promedio el costo por semestre de las carreras de pregrado es \$5.000, Postgrado \$6.500 y Tecnologías \$1.300.

La Dirección Financiera de la UDLA es la responsable de la administración de los recursos financieros y económicos, los cuales deben contribuir de manera efectiva a la consolidación y desarrollo de las actividades académicas de la Universidad, además de participar en la definición de la estrategia, siendo clave en los procesos de toma de decisiones y liderando los diferentes ejercicios financieros de la Universidad.

La universidad destina en promedio de sus recursos financieros en un 50% al pago de sueldos y beneficios de administrativos y docentes, un 20% Programas y servicios educativos internacionales y, el 30% a gastos generales o de administración y operación. (Dirección Financiera UDLA, 2013)

De acuerdo al tiempo de dedicación que define el art. 10 del Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor Investigador del Sistema de Educación Superior, las bandas salariales para los docentes que posee la UDLA son como se muestran en el siguiente cuadro:

TABLA NO. 1
BANDAS SALARIALES UDLA 2013

Nivel de Cargo	Rango Salarial	
	Min	Max
Investigador – Docente	\$1,840	\$4,109
Docente Tiempo Completo	\$1,150	\$2,300
Docente Tiempo Parcial	\$575	\$1,500
Docente Medio Tiempo	\$18,8 p.h	

Fuente: (Dirección Financiera UDLA, 2013)
Elaborado por: Cecilia Correa

El pago de la mínima y máxima remuneración está en base al perfil que posea el docente.

En cuanto al nivel socioeconómico de los estudiantes de la UDLA, esta recibe estudiantes de origen diverso, con multiplicidad tanto de colegios como de provincias de origen. Estudiantes procedentes de 852 colegios de todas las provincias del Ecuador conforman el total de alumnos de la universidad. El siguiente cuadro permite visualizar la diversidad de estudiantes dentro de la UDLA.

TABLA NO. 2
PORCENTAJE DE ESTUDIANTES UDLA POR
VARIABLE

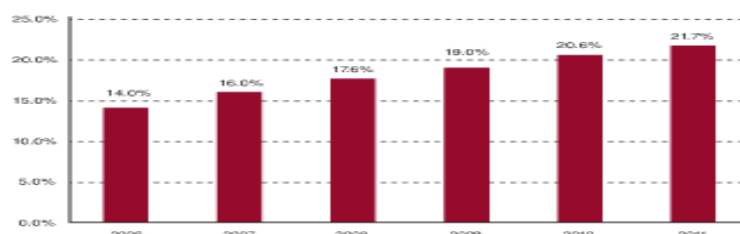
Categoría	Variables	2008	2009	2010	2011
Género	femenino	48%	49%	48%	47%
	masculino	52%	51%	52%	53%
Edad	≤20	35%	34%	37%	35%
	21-24	46%	45%	44%	43%
	≥25	19%	20%	20%	22%
Situación laboral	trabaja	18%	16%	14%	13%
	no trabaja	82%	84%	86%	87%
Grupo socioeconómico	A	28%	27%	28%	26%
	B	37%	37%	37%	39%
	C	30%	30%	30%	31%
	D	4%	4%	4%	3%
Tipo de colegio	público	5%	5%	5%	5%
	privado, con beca	1%	0%	0%	0%
	privado	93%	94%	94%	94%

Fuente: (Departamento de Inteligencia de la Información UDLA, 2012)

Elaborado por: (Departamento de Inteligencia de la Información UDLA, 2012)

El incremento que se ha dado en el acceso a la Educación Superior en el país , refleja también un crecimiento en la cantidad de créditos que destina el Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas (IECE). En la UDLA se analizó la cantidad de estudiantes que reciben financiamiento de este tipo y los resultados se reflejan a continuación.

GRAFICO NO. 1
PORCENTAJE DE ESTUDIANTES UDLA CON
CREDITO IECE



Fuente: (Departamento de Planificación Financiera UDLA, 2012)

Elaborado por: (Departamento de Planificación Financiera UDLA, 2012)

Analizando este cuadro se puede ver que cada año los estudiantes que acceden bajo financiamiento del IECE es más alto, lo cual permite que estudiantes de niveles bajos también sean parte de esta universidad. El programa de becas que tiene la UDLA se cumple a favor de estudiantes de bajos recursos que desean acceder a esta universidad y que poseen altos rendimientos académicos, cumpliendo con esto las disposiciones de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES). En el año 2012 la UDLA otorgo 41 becas completas a este tipo de estudiantes. (Departamento de Inteligencia de la Informacion UDLA, 2012)

5.3. LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

La Universidad de las Américas de Quito fue creada en el año de 1995, año en el cual también inicio sus operaciones con su primera facultad denominándose esta como la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Oferta las carreras de: Economía, Ing. Comercial mención Administración de Empresas, Ing. Comercial mención Finanzas, Ing. de Negocios y Marketing Deportivo, Ing. en Marketing e Ing. en Negocios Internacionales.

La Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas está dirigida por el decano Vicente Albornoz desde el año 2012, hasta la presente fecha y por diferentes coordinadores para cada una de las carreras con las que cuenta la facultad. (Direccion de Planificacion UDLA, 2013)

5.3.1. Misión y Visión

Visión

Operar un modelo de excelencia académica en la enseñanza de las ciencias económicas y administrativas que represente la mejor opción para aprender y enseñar en el Ecuador; que produzca egresados de altísimo nivel profesional, capaces de contribuir notablemente al desarrollo nacional y en el proceso de hacerlo permita aportar al conocimiento y desarrollo científico. (Dirección de Planificación UDLA, 2013)

Misión

Formar personas competentes, emprendedoras, exitosas y con visión global a través del desarrollo de un modelo académico que lleva al estudiante a la excelencia, optimizando el uso de recursos para la enseñanza e investigación para una experiencia educativa altamente motivante, en la que la comunidad universitaria participa activamente y se compromete con la sociedad en su conjunto. (Dirección de Planificación UDLA, 2013)

Las carreras de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas (FACEA) se sustentan en la misión y visión de la facultad y tienen una orientación a la cual se dirige cada una. Las carreras estudiadas en la presente investigación son las carreras de Ing. Comercial mención Administración de Empresas y Ing. Comercial mención Finanzas y sus orientaciones son las siguientes:

La orientación de la carrera de Ing. Comercial mención Administración de Empresas es Formar un administrador de organizaciones con pensamiento estratégico, innovador y creativo, con competencias para liderar equipos de trabajo en cualquiera de las áreas funcionales de la organización empresarial y su desarrollo estratégico. Competente en los procesos de toma de decisiones operativas y estratégicas. Emprendedor capacitado para crear su propia organización empresarial. (Dirección de Planificación UDLA, 2013)

La orientación de la carrera de Ing. Comercial mención Finanzas está dirigida a que el ingeniero comercial aporte al campo laboral con su visión estratégica, con su conocimiento integral del desenvolvimiento de las organizaciones y con su solvente manejo de herramientas financieras. Además, está dotado de un fuerte componente de valores que privilegien la ética empresarial, fundamental en un área tan sensible como son las finanzas. Dirección de Planificación UDLA, 2013)

5.3.2. Análisis de los docentes

Según datos proporcionados por el departamento de Inteligencia de la Información, La Universidad de las Américas de Quito cuenta con 1178 docentes de los cuales 131 forman parte de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas (FACEA). Estos docentes se encuentran distribuidos por las diferentes carreras que ofrece esta facultad, siendo 58 los docentes que dictan su cátedra en las carreras de Ingeniería Comercial con mención en Finanzas y Administración. En los siguientes puntos se analizarán diversos elementos importantes que identifican a este grupo de docentes.

5.3.2.1. Tiempo de dedicación

La FACEA actualmente cuenta con dos tipos de docentes:

Aquellos con cuarenta horas semanales, es decir, de tiempo completo y docentes con menos de 20 horas semanales, es decir, a tiempo parcial.

No posee la figura de docente de dedicación semiexclusiva o medio tiempo, es decir, con veinte horas semanales.

Existen en total un número de 24 docentes entre las dos carreras que son de tiempo completo y 34 docentes de tiempo parcial.

Uno de los parámetros calificados por el CEAACES en la última re categorización de universidades fue el del porcentaje de docentes de tiempo completo y parcial que poseía la universidad por estudiante. Este es un punto débil que tiene la UDLA, y que deben trabajar por mejorarlo, ya que como vemos la mayoría de sus docentes son de tiempo parcial.

5.3.2.2. Desempeño profesional de los docentes, formación académica, materias asignadas y años de antigüedad en la institución

En el artículo 150 de la LOES se mencionan los requisitos para ser docente titular principal de una universidad del Sistema de Educación Superior, uno de ellos se refiere a que el docente debe tener título de posgrado correspondiente a doctorado (PhD o su

equivalente) en el área afín en que ejercerá la cátedra. La FACEA cuenta con un solo docente que posee PHD en lo que concierne a las dos carreras analizadas, y 44 docentes con una maestría, sin embargo, para cumplir con este requisito estos títulos deben guardar relación con las áreas que dictan clases. Además, que los docentes que aun cuentan con títulos de tercer nivel como ingenierías y licenciaturas obtengan los títulos requeridos por la LOES.

Otro requisito que se menciona dentro del mismo artículo es que los docentes realicen publicaciones e investigaciones en el área afín a su cátedra. En el informe de Gestión del año 2012 que se encuentra en la página Web de la UDLA se analiza como indicador la cantidad de publicaciones e investigaciones que los docentes de toda la UDLA han realizado y se tiene como resultado un indicador del 92%. Sin embargo al contar con un mayor número de docentes de tiempo parcial que no se dedican totalmente a la cátedra, puede que este indicador sea menor para este grupo de profesores de la FACEA, pues los docentes Investigadores son los de tiempo completo.

En cuanto a las materias asignadas a los docentes que son parte de la FACEA, en su mayoría dicta clases relacionadas al área administrativa, contable y financiera, por lo que la mayoría de estos docentes debe poseer títulos relacionados a estas áreas.

En promedio los docentes cuentan con 4 años en la institución, tomando como rango los docentes que trabajan de uno hasta 15 años en la UDLA.

5.3.3. Movilidad de los docentes a nivel nacional e internacional

En cuanto a las posibilidades de movilidad que tienen los docentes a nivel nacional e internacional en la UDLA Naranjo (2013), Director General del Departamento de Calidad Educativa y Formación Docente de la UDLA, dijo lo siguiente: “Dentro de lo que se refiere a movilidad docente la universidad no cuenta con un reglamento claro en cuanto a este tema, sin embargo, a futuro se plantea la posibilidad de crear canales para que los docentes de la Universidad de las Américas puedan ser promocionados para intercambios fuera del país.”

Hoy en día la universidad pertenece a la Red Laureate, esta red ofrece una certificación on-line de Educación Superior, se espera que los profesores que obtengan este certificado puedan realizar una maestría en la Universidad de Madrid en España sobre Educación Superior, esto será financiado tanto por la Red Laureate, la universidad y un porcentaje menor por el docente interesado.

La universidad pretende que en unos meses más se defina estos programas y que así los profesores de la UDLA sean capaces de aprovechar intercambios y programas de capacitación, obtención de becas, y aprovechar las posibilidades de hacer intercambios internacionales. Naranjo (2013), también menciona que el convenio inicial se dará con la Universidad de Madrid por pertenecer a la Red Laureate, pero también se integraran posteriormente instituciones internacionales de prestigio en diferentes campos de especialidad. Ayudando de esta forma a los docentes a que desarrollen habilidades que generen en sus estudiantes características interdisciplinarias e interculturales que abren muchas puertas.

Otra de las alternativas para que los docentes puedan obtener títulos de cuarto nivel como lo estipula la actual Ley de Educación Superior, se darán a través de maestrías on-line dadas igualmente por las Universidades de la Red Laurate, sin embargo para que esto se concrete se espera exista una visión más clara en cuanto a la validación de estos títulos obtenidos a distancia.

Sin embargo, existen dudas en cuanto la validación de las maestrías on line en nuestro país. Por ejemplo según el Consejo de Educación Superior (2013), las maestrías otorgadas por universidades españolas no serán reconocidas en el Ecuador.

El Consejo de Educación Superior (CES) emitió el 5 de diciembre del 2013 pasado una resolución en la que establece que el nivel de los estudios conducentes a la obtención de los Títulos Propios de España no corresponde al nivel de formación de los estudios y de las titulaciones oficiales, que imparten y emiten las instituciones de educación superior. Por tanto, el CES dispuso a la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología (Senescyt) que a partir de la vigencia de esta resolución no se reconozca ni se inscriba en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador (Sniese) dichos títulos. La resolución señala que los estudios de dichas titulaciones no son objeto de homologación, en razón de que no tienen el rigor académico de los estudios oficiales de educación superior del Ecuador. La medida también se extiende para los títulos propios que ya constan como registrados en la Senescyt. En cada uno de esos títulos se colocará una observación en la que se estipula que el título no equivale a titulaciones oficiales contempladas en la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES). (Universo, 2013)

Tambien existen dudas de que maestrias con titulos de universidades de otros paises no seran homologadas por no cumplir con requisitos de calidad.

Un punto que la Universidad de las Americas debe tomar en consideracion si desea abrir este tipo de maestrias para su cuerpo docente.

Actualmente, si el docente desea trasladarse al exterior para la obtención de un título de cuarto nivel la universidad analizara el historial del docente y dependiendo del mismo se le dará al docente la posibilidad de reintegrarse a la universidad una vez terminados sus estudios, así lo explica Naranjo (2013), además espera que todos estos planteamientos que faciliten la promoción de los docentes se puedan concretar exitosamente pues aún no existe una reglamentación para este tema.

5.3.4. Capacitación, utilización y manejo adecuado de las TIC'S en las asignaturas por parte del docente.

Un pilar importante dentro del proceso educativo en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la UDLA es la capacitación docente, es por ello que se tiene un programa que consiste en capacitaciones semestrales y el cual pretende enfocarse en tres aspectos:

Primero una capacitación que busque solucionar los aspectos problemáticos que se encontraron en la evaluación docente realizada por los estudiantes, decano y coordinadores.

En segundo lugar capacitaciones sobre temas que se generan a través de los docentes, áreas académicas y de la Facultad.

Y como último punto capacitar a los docentes para adaptarse al nuevo modelo educativo que se adapte a las exigencias legales que actualmente están cambiando.

Las formas con las que se puede contar con esta información son a través de capacitaciones que ofrece la universidad para los docentes de la FACEA y de todas las facultades y se compone de dos fuentes principalmente:

Están son mediante el departamento de Formación Integral y Capacitación Docente de la UDLA y la otra fuente es a través de La Red Laureate.

Algunos de los temas que se ofrecen para capacitar a los docentes son: Competencias, Honestidad académica, Normas citación APA/UDLA, Cursos auto instructivos y Certificado Laureate en Enseñanza y Aprendizaje en Educación Superior.

Este último Certificado Laureate en Enseñanza y Aprendizaje en Educación Superior se trata de un conjunto de cinco módulos facilitados por instructores especializados de la Red. Es una formación reconocida por la red Laureate a los docentes de las universidades miembro, no es un diploma reconocido por la autoridad local. Cada módulo tiene una duración de 4 semanas.

- Módulo 1: Introducción al Certificado Laureate en enseñanza y aprendizaje

- Módulo 2: La enseñanza centrada en el alumno: cómo entender a sus estudiantes
- Módulo 3: Herramientas de enseñanza
- Módulo 4: Herramientas de evaluación
- Módulo 5: Herramientas tecnológicas

El certificado Laureate en Educación de Adulto Trabajador

- Módulo 1: Entendiendo al estudiante adulto trabajador
- Módulo 2: Liderazgo y manejo del aula
- Módulo 3: Estrategias de enseñanza y aprendizaje 1
- Módulo 4: Estrategias de enseñanza y aprendizaje 2
- Módulo 5: Evaluación andragógica. (Dirección de Planificación UDLA, 2013)

La docencia es una actividad que obliga a actualizar y revisar el trabajo que cada docente realiza constantemente puesto que estos están sometidos a una crítica permanente por parte de los estudiantes. Es por ello que en el ejercicio de una profesión como esta, los conocimientos teóricos y prácticos que puedan poseer de una rama del conocimiento no son suficientes para ejercer a cabalidad la docencia universitaria. El enseñar exige eso y más. Así, es necesario conocer los principios básicos de pedagogía, criterios de

evaluación académica, manejo de grupos y actualmente es de gran importancia que los docentes apliquen tecnologías de la información y comunicación (tics) en el proceso educativo.

Las tics actualmente constituyen una herramienta cada vez más indispensable dentro del aula, ya que los estudiantes han desarrollado nuevos y diversos métodos de aprendizaje que salen de la forma tradicional y que traen consigo la incidencia de nuevas tecnologías informáticas.

La FACEA comprende esta realidad y por ello está empeñada en que los docentes apliquen estas tecnologías dentro del aula ofertando capacitaciones en recursos que la universidad ya ha implementado y se encuentra implementando.

Algunas de estas capacitaciones referentes a las TICs son: Uso del programa informático Turnitin, usos académicos de la cuenta Udlanet, de los blogs y de la plataforma virtual Moodle, y Webinars

Los Webinar es una herramienta en la red que constituye presentaciones en líneas realizados por docentes e diferentes universidades de la Red Laureate. Abarcan diversas temáticas sobre aprendizaje en las aulas

universitarias y tienen como finalidad potenciar las habilidades y competencias docentes para ayudar a los estudiantes a aprender mejor. Tienen una frecuencia de 3 meses al mes y suelen presentarse en inglés y en español. No tienen costo. (DIRECCION DE PLANIFICACION UDLA, 2013)

Otros recursos que se usan en las asignaturas son:

Uso de la biblioteca virtual que ofrece a través de la computadora el poder realizar consultas al catálogo en línea y bases de datos especializadas con textos completos disponibles en los laboratorios de la biblioteca a través de un usuario y clave. También, permite consultar información proveniente de Bases de datos en el internet como Cengage Learning, Ebsco Host, Ebrary Academic International, E-libro, Lexis, Proquest, Springerlink, Wiley Blackwell.

Además la universidad dispone de un meta buscador que permite un rápido y fácil acceso a cientos de publicaciones.

Las carpetas virtuales se encuentran en el escritorio de todas las computadoras de la universidad y son un recurso para que los docentes puedan realizar la toma de lista y ver el horario de clases.

Instructivo Sumar es una herramienta que permite el ingreso de notas para que los estudiantes las puedan ver en internet además también aquí se puede ver el avance del silabus.

El portal docente y la cuenta Udlanet son otros recursos también usados. El portal del docente UDLA es un espacio virtual desde el cual es posible acceder a los principales servicios y a la información actualizada. El portal fue construido en conjunto con el departamento de Desarrollo Docente de Laureate. Algunas de las utilidades que se le da al portal son: Conocer horarios de clases, lista de alumnos, horarios de clases, descarga de reglamentos y normativas, acceder a la biblioteca virtual, acceder a la evaluación docente, ingresar a los blogs de la universidad y a subir notas y acceso a deferentes cursos de capacitación.

La cuenta udlanet y blogs de la UDLA constituyen un gran paso hacia el uso de herramientas tecnológicas en las aulas de clases. Uno de estos es la creación de cuentas personales, y otro es la creación de un dominio exclusivo para la creación y manejo de blogs. Servicios potencian el trabajo enseñanza- aprendizaje. Por otro lado los blogs permiten la gestión de la información, noticias, anuncios, documentos, presentaciones, videos, archivos de sonido, etc., ordenados de forma cronológica y con la opción de ser administrados por el propio docente. Los beneficios en el proceso de enseñanza- aprendizaje han sido ampliamente demostrados y cada vez

más los docentes que acompañan sus clases presenciales con un blog académico. (Dirección de Planificación UDLA, 2013)

Todos estos recursos virtuales se encuentran a disposición de todos los docentes y estudiantes de la universidad, sin embargo no existe un software diseñado únicamente para la carrera específicamente, pero muchos docentes tanto de la Carrera de Ingeniería Comercial con mención en Administración y en Finanzas utilizan softwares específicos para su materia dependiendo de esta. Un ejemplo de ello es la materia de negociación y conflictos, ya que dentro de esta materia se utiliza un software de Junior Achievement que es para simulación de Negocios.

5.3.5. Sistema de evaluación docente.

La Evaluación Docente parte de la necesidad de realimentación en el proceso de enseñanza. Así como se realiza una evaluación académica a los estudiantes, es necesario que los docentes como entes implicados directamente en el proceso educativo, también sean evaluados.

Con el objetivo de evidenciar si la enseñanza es de calidad, el proceso de evaluación y realimentación docente es de vital importancia para detectar

aspectos que requieren intervención temprana y que deben ser mejorados por los docentes.

La evaluación docente es un censo que realizan los estudiantes de la Udla. Entre los diferentes cursos de las carreras de la FACEA, así como también el decano de la Facultad y coordinadores de cada una de las carreras. Se busca también conseguir una mayor representatividad de los alumnos en el proceso de enseñanza. La evaluación se realiza "manualmente" a través del llenado de encuestas por parte de los evaluadores. La evaluación que realiza el coordinador y la autoevaluación del docente se las realiza por la plataforma web de la Universidad.

Dentro de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas se realiza la evaluación docente desde tres perspectivas diferentes:

- La evaluación de sus autoridades Decano, Director o Coordinador de acuerdo al área académica, existiendo uno para cada carrera que conforma la facultad.
- La evaluación de los estudiantes de curso de acuerdo a la materia que ha sido asignada al docente.
- Y la autoevaluación del docente.

De esta forma se genera información que es analizada en base a indicadores de gestión y se determina finalmente un el plan de acción para cada docente a través de su coordinador y con los lineamientos de formación Integral.

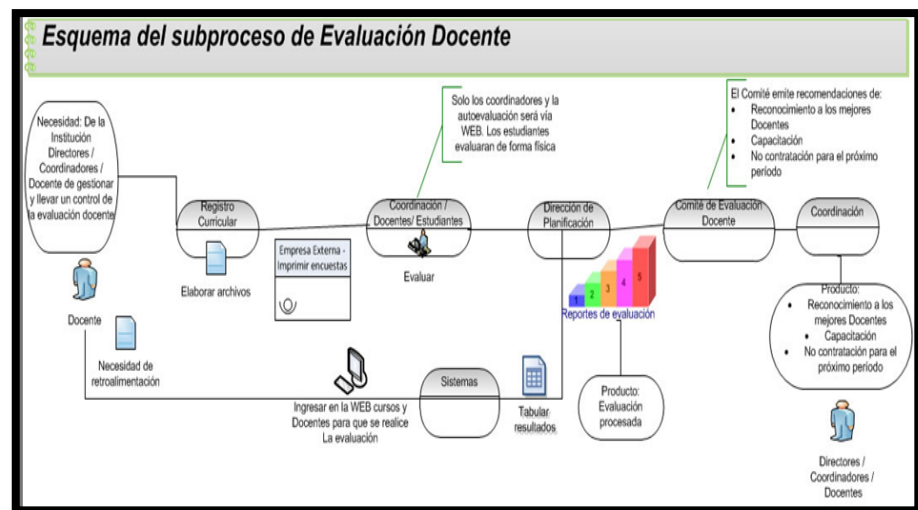
Detrás de este proceso existe una logística que se prepara minuciosamente y esta tiene algunas consideraciones importantes que se toman en cuenta. Entre ellas tenemos:

Determinación del momento adecuado de ejecución de la evaluación docente, con el propósito de que no exista sesgo subjetivo, que sea influido por el desempeño académico, en el momento de evaluar. Las evaluaciones son realizadas en un tiempo que generalmente es el periodo transcurrido desde que los estudiantes rindieron sus exámenes.

El sistema de evaluación docente se realiza a través de encuestas, tanto al Decano, Coordinador, al estudiante y al docente, la información es ingresada a dos sistemas. El primero permite a cada docente visualizar los resultados obtenidos de manera personalizada, de tal forma que compare sus resultados obtenidos con el resto de docentes colegas de una misma área académica. El segundo, da un vistazo general de toda la Universidad.

El sistema de uso del docente es un archivo enviado a todos los docentes una vez finalizado el semestre o módulo. Este sistema resume cada perspectiva antes detallada. El docente debe escoger a su Director o Coordinador de área o carrera; digitar su número de cédula y con esto, los resultados de su evaluación individual se desplegarán en el computador.

GRAFICO NO. 2 PROCESO DE EVALUACIÓN DOCENTE



Fuente: (Larreategui, 2012)

Elaborado por: (Departamento de Inteligencia de la Informacion UDLA, 2012)

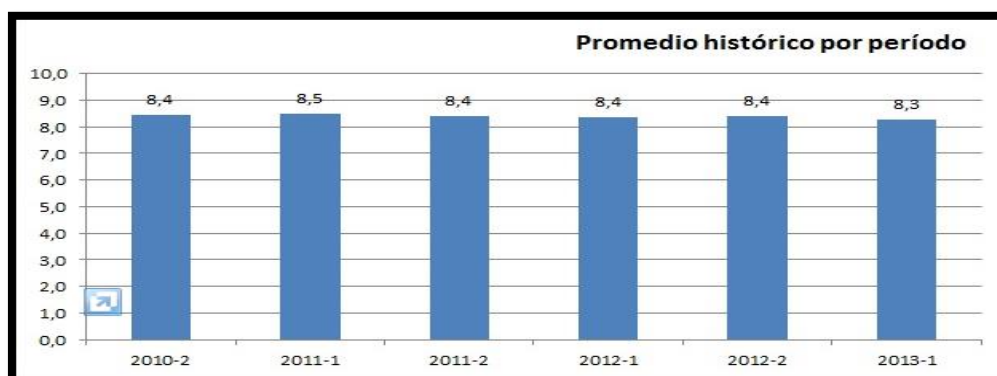
Todos los resultados se muestran en gráficos fáciles de entender. Se visualizan 3 gráficos: el primero se refiere a los resultados de la evaluación del Decano, Coordinador, el segundo a la evaluación por los estudiantes, y el tercero la autoevaluación. Cada docente está incluido tantas veces cuantas materias dicta en la UDLA.” (Dirección de Planificación UDLA, 2013)

“Todos los resultados son evaluados periódicamente por el Comité de Evaluación Docente de la Universidad, con la finalidad de tomar acciones preventivas y correctivas en los diferentes ámbitos de la docencia.”

(Dirección de Planificación UDLA, 2013)

A continuación se muestra los resultados de los últimos períodos de manera histórica:

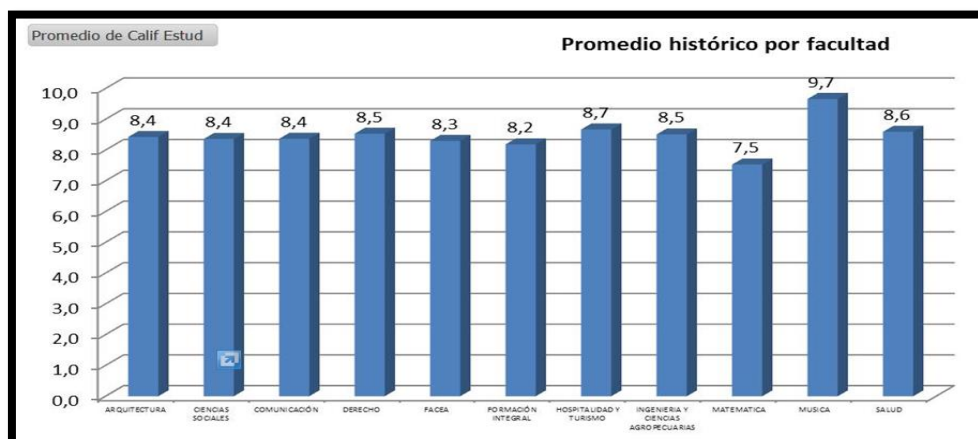
GRAFICO NO. 3
PROMEDIO HISTÓRICO DE LA EVALUACIÓN DOCENTE POR PERÍODO



Fuente: (Larreategui, 2012)

Elaborado por: (Departamento de Inteligencia de la Información UDLA, 2012)

GRAFICO NO. 4 **PROMEDIO HISTÓRICO DE LA EVALUACIÓN DOCENTE POR FACULTAD**



Fuente: (Larreategui, 2012)

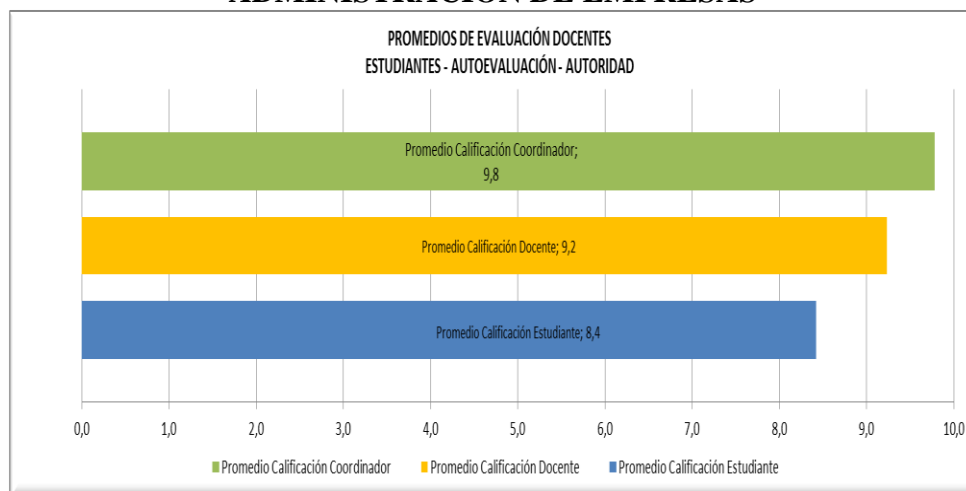
Elaborado por: (Departamento de Inteligencia de la Información UDLA, 2012)

La evaluación docente de la Facea se mantiene en una calificación promedio del 8,3/10, siendo una calificación aceptable según la Dirección de Planificación, quienes son los encargados de analizar estos resultados. La evaluación docente permite cada vez encaminarse en la mejora continua para los docentes de esta Facultad. Los resultados obtenidos en la evaluación docente permiten reconocer la labor académica realizada por los docentes mejor evaluados y sus respectivas facultades y tomar medidas correctivas con los docentes que han obtenido las más bajas calificaciones. Llevar a cabo talleres de socialización para analizar en conjunto mejoras a proponer.

A continuación se muestran también los resultados obtenidos en las Carreras a estudiar en la presente investigación:

GRAFICO NO. 5

PROMEDIOS DE EVALUACIÓN DOCENTE CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

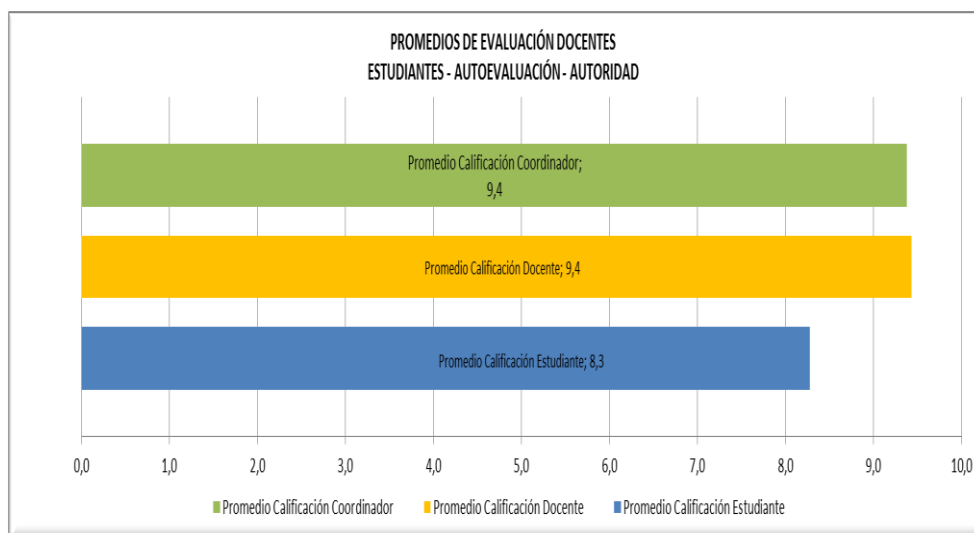


Fuente: (Larreategui, 2012)

Elaborado por: (Departamento de Inteligencia de la Informacion UDLA, 2012)

GRAFICO NO. 6

PROMEDIOS DE EVALUACIÓN DOCENTE CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL CON MENCIÓN EN FINANZAS



Fuente: (Larreategui, 2012)

Elaborado por: (Departamento de Inteligencia de la Informacion UDLA, 2012)

CAPITULO VI

6. PARARAMETROS ESCOGIDOS PARA DETERMINAR LA GERENCIA PARTICIPATIVA EN LA GESTION DEL DOCENTE DESDE LA VISION DEL INVESTIGADOR

6.1. VALORES HUMANOS

Entre los parámetros escogidos para determinar la gerencia participativa en la gestión del docente es primordial considerar los valores humanos.

La gerencia participativa aplicada en la gestión docente busca obtener resultados en gran cantidad y de alta calidad mediante la participación comprensión y resolución del conflicto permitiendo que los individuos se desarrollen integralmente en el proceso. Esto conlleva que el docente como líder en el proceso de enseñanza, sea capaz de educar en valores, determinando valores propios de cada individuo y los alinee dentro de los valores grupales, para perseguir metas comunes. Este mismo concepto lo dice Peter Ducker (1909):

Los valores son esenciales en el automanagement. Una persona debe trabajar en organizaciones cuyos sistemas de valores no sean inaceptables o incompatibles con el suyo, a fin de evitar la frustración y el mal desempeño. Las organizaciones, al igual que las personas, tienen sus propios sistemas de valores. Para ser eficaces, los valores de las personas deben ser compatibles o suficientemente aproximados con los de la organización en que trabaja.

6.2. RESPETO

El docente debe fomentar que las opiniones de cada miembro del grupo sean escuchadas y respetadas. El respeto a cada individuo exige un trato amable y cortés y es la esencia de las relaciones humanas, de cualquier relación interpersonal, de la vida en comunidad y sobre todo del trabajo en equipo.

El docente debe crear un ambiente de seguridad y cordialidad dentro del grupo en el cual se acepten limitaciones y se reconozcan virtudes de cada uno. Para Parker (1924), "el respeto a los subordinados permite que estos generen seguridad e iniciativa." El respeto crea un ambiente de seguridad y cordialidad; permite la aceptación de las limitaciones ajenas y el reconocimiento de las virtudes de los demás. Este valor que crea compromiso y a su vez motivación para que los miembros se sientan a gusto dentro del grupo y puedan participar libremente. "Lo que la gente frecuentemente quiere decir por sacarse el conflicto de encima, es

deshacerse de la diversidad, y es de máxima importancia que estos no se consideren iguales. Podríamos tener el deseo de abolir el conflicto, pero no podemos deshacernos de la diversidad. Debemos enfrentar la vida tal cual es y entender que la diversidad es su rasgo más esencial. El temor a la diferencia es pavor a la vida misma. Es posible concebir al conflicto no como un brote pródigo de incompatibilidad, sino como un proceso normal por el cual las diferencias socialmente valiosas se registran para el enriquecimiento de todos los interesados” (Follet, Creative experience, 1924)

6.3. SOLIDARIDAD

Si se busca la aplicación de la gerencia participativa en la gestión docente este es un valor fundamental que el docente debe aplicar en su gestión, puesto que como teoría participativa se exige la cooperación para alcanzar las metas comunes, si dentro del aula se desean alcanzar resultados grupales, el docente debe permitir que los estudiantes compartan conocimientos y experiencias y se desarrollen en un ambiente donde no se permita el individualismo y se fomente la colaboración mutua entre los individuos del grupo. El trabajo dentro del aula se genere en base a la premisa de que el trabajo en equipo solidario es más efectivo.

“El sustantivo de solidaridad evoca la idea de participación. Así, cuando nos referimos al sentimiento de solidaridad, queremos significar una actitud mediante la cual participamos emocionalmente del infortunio de un amigo.” (Bastos, 1991)

6.4. JUSTICIA

El valor de la justicia propone dar a cada uno lo que merece. Dentro del grupo de trabajo cada individuo cuenta con habilidades, conocimientos diferentes. El docente debe lograr reconocer estos aspectos en sus estudiantes y dar a cada uno una función, pues el grupo debe convertirse en un conjunto de trabajos individuales donde cada miembro logre identificar su rol y formar parte de las decisiones. Es la unión de una sumatoria de esfuerzos, ideas, aportes e innovaciones, con lo cual se logra más fácilmente alcanzar los objetivos y metas de la organización por lo tanto, el docente debe aplicar de la justicia no solo evaluando a los estudiantes por sus logros y el cumplimiento de sus objetivos, sino también por sus aportes, ideas, innovaciones y colaboración con su equipo de trabajo.

“Es el deber moral de dar a cada uno lo que le es debido. Es la base insustituible de toda relación no solo de las personas, entre sí, sino también entre las personas y el Estado, y de los Estados entre sí. Sin justicia, la vida social se convierte en una inmensa hipocresía y un latrocinio organizado.” (Bastos, 1991)

6.5. SERVICIO

El docente es el encargado de comprender a sus estudiantes, aprovechar sus aptitudes y conocimientos creando en ellos una motivación permanente que cree un valor de servicio y compromiso con el grupo. Esto se lo logra partiendo del propio docente el cual debe mostrar total entrega e interés en el proceso de enseñanza, el servicio en la docencia se refleja como una actitud de vida que se genera al dar, para facilitar el cumplimiento del proceso educativo, resolver las necesidades de los estudiantes o satisfacer sus expectativas, de modo que tanto quien da como quien recibe puedan sentirse satisfecho.

Muchos definen la docencia no como una profesión sino como una vocación de servicio a los demás pues los docentes son gerentes sociales dentro del aula que combinando los valores mencionados en líneas anteriores logran trabajar para el beneficio de un grupo.

“Conjunto de principios filosóficos y normas científicas que, aplicadas mediante técnicas propias, tienen por finalidad promover una mejor adaptación de los individuos a su ambiente social, y movilizar a cada comunidad para resolver sus problemas de adaptación a una sociedad en continua transformación.” (Bastos, 1991)

6.6. HABILIDADES GERENCIALES

6.6.1. Propuesta de Edgar Schein

Dentro de la gerencia los líderes deben desarrollar ciertas habilidades que les permitan ejercer sus roles y funciones y de esta forma tratar conflictos y tomar decisiones.

"Schein, ha hecho una marca notable en el campo de desarrollo organizacional en muchas áreas, incluyendo el desarrollo profesional, la consultoría de procesos de grupo, y cultura organizacional. Generalmente se le atribuye con la invención del término "cultura corporativa" (Wikipedia, 2013)

Schein (1978), considera una clasificación de habilidades gerenciales que el líder debe desarrollar, las mismas que se refieren a: motivación y valores, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales. A continuación se describen cada una de ellas:

Motivación y Valores

“La primera de estas áreas se refiere a la presencia de aspectos motivacionales y valóricos adecuados para ejercer un cargo gerencial. Entre éstos, Schein destaca el compromiso con la organización y su misión, el deseo de obtener logros en su trabajo, el grado de dedicación a su carrera y el ajuste entre los valores e intereses personales, y los valores e intereses del cargo u organización.

- Deseo de obtener logros en su trabajo.
- Compromiso con la organización y su misión.
- Deseo de trabajar a través de personas.
- Aspiraciones y ambiciones respecto de su carrera.
- Grado de dedicación a su carrera.
- Deseo de funcionar como gerente general, libre de preocupación de tipo funcional o técnico.
- Grado en que se siente cómodo al ejercer el poder y la autoridad.
- Deseo de un alto nivel de responsabilidad.
- Disposición a asumir riesgos al momento de tomar decisiones difíciles.

- Deseo de inspeccionar y supervisar las actividades de sus subordinados.” (Schein, Career Anchors Revisited: Implications For Career Development in the 21st Century)

La Motivación y Valores en el líder muestra su deseo de guiar un proceso y su involucramiento en el mismo, su disponibilidad para tomar decisiones y a asumir riesgos.

Habilidades Analíticas

El segundo grupo de habilidades identificadas por Schein son las habilidades analíticas. “Estas se refieren a las habilidades intelectuales necesarias para ejercer efectivamente un cargo gerencial. Por ejemplo, la habilidad para identificar y resolver problemas en situaciones complejas y ambiguas, la capacidad de síntesis e interpretación de información, la capacidad de encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas y la capacidad de conocerse a sí mismo en sus motivaciones, fortalezas y debilidades.

- Identificar problemas en situaciones complejas y ambiguas.
- Grado de conocimiento de sus propias motivaciones.

- Grado de conocimiento de sus propias fortalezas.
- Grado de conocimiento de sus propias debilidades.
- Darse cuenta rápidamente de la información que se necesita para resolver un problema en particular y cómo obtenerla.
- Evaluar la validez de la información que no ha sido recopilada por él.
- Aprender rápidamente a partir de la experiencia.
- Encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas.
- Percibir una situación desde diferentes perspectivas.
- Creatividad, ingenio.” (Schein, Career Anchors Revisited: Implications For Career Development in the 21st Century)

Esta es una habilidad intelectual que deben poseer todos los gerentes pues es la base para tomar decisiones coherentes y acertadas.

Habilidades Interpersonales

“El tercer grupo de habilidades identificadas por Schein, las habilidades interpersonales, se refieren a aquellas necesarias para relacionarse

efectivamente con otras personas al interior y exterior de la organización. Estas habilidades incluyen competencias en áreas como comunicación interpersonal, desarrollo de un ambiente de colaboración entre los subordinados y la capacidad para influir en personas sobre las que no se tiene un control directo.

- Seleccionar subordinados claves efectivos.
- Influir en personas sobre las que no tiene un control directo.
- Desarrollar un trabajo de colaboración y de trabajo en equipo entre sus subordinados.
- Comunicar sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva.
- Desarrollar un clima de crecimiento y desarrollo entre sus subordinados.
- Diagnosticar situaciones interpersonales o de grupo complejas.
- Expresar sus sentimientos en forma clara.
- Establecer procesos de coordinación intergrupales e interfuncionales.
- Desarrollar relaciones abiertas y de confianza con sus subordinados.
- Escuchar a otras personas en forma comprensiva.” (Schein, Career Anchors Revisited: Implications For Career Development in the 21st Century)

Esta habilidad promueve la creación por parte del gerente de un ambiente de colaboración que permita el manejo de conflictos y de cualquier circunstancia que pueda ocasionar las relaciones interpersonales.

Habilidades Emocionales

La última categoría descrita por Schein son las habilidades emocionales. “Estas son el conjunto de habilidades que usan las personas para tomar decisiones en forma independiente de las opiniones y presiones de otros, tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante, la perseverancia, el enfrentar temas "difíciles" con componentes de responsabilidad social y el poder resolver situaciones de conflicto en la organización.

- Capacidad de tomar sus propias decisiones v/s dependencia en las opiniones de otras personas.
- Tolerancia respecto de la ambigüedad.
- Evaluar la conveniencia o sensatez de los cursos de acción propuestos sin tener conocimiento de primera mano sobre la situación.
- Seguir un curso de acción, aunque le haga sentir incómodo.

- Asumir riesgos y tomar decisiones, aunque pueda acarrear fuertes consecuencias negativas.
- Enfrentar y resolver situaciones de conflicto (v/s el evitarlas o reprimirlas).
- Seguir avanzando después de una experiencia de fracaso (la pérdida en una negociación, el fracaso de un producto).
- Enfrentar temas "difíciles" con componentes de responsabilidad social (la seguridad de los productos, el impacto en el medio ambiente, etc.)
- Habilidad para despedir a alguien.
- Tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante” (Schein, Career Anchors Revisited: Implications For Career Development in the 21st Century)

Esta última habilidad está relacionada con la inteligencia emocional, un concepto sumamente importante en el manejo de grupos. Es esencial que para que un grupo pueda crecer el líder sea emocionalmente estable pues este por su posición se halla en un medio conflictivo que requiere decisiones inmediatas.

Estos cuatro grupos de habilidades deben estar en los líderes docentes universitarios al desempeñar su cátedra, cuando estos poseen dichas

habilidades son competentes para enfrentar cualquier situación que se les presente en su quehacer diario, buscando las estrategias y herramientas adecuadas para poder solucionarla. Además serán capaces de formar a sus estudiantes de manera integral.

6.7. RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

"La responsabilidad Social Universitaria es una política de calidad ética del desempeño de la comunidad universitaria (estudiantes, docentes y personal administrativo) a través de la gestión responsable de los impactos educativos, cognitivos, laborales y ambientales que la Universidad genera, en un diálogo participativo con la sociedad para promover el Desarrollo Humano Sostenible". (Vallaes, 2007)

Con lo anterior entendemos que la Responsabilidad Social Universitaria, busca la calidad alineada con la ética dentro de los procesos universitarios, para que tengan un impacto menor o a su vez generen beneficios a la comunidad universitaria tanto grupos internos como externos. Esto es posible si se da una gestión responsable de dichos procesos tanto referente al ámbito netamente educativo o al laboral y ambiental que se generan dentro de la universidad.

La Universidad de las Américas de Quito cuenta con varios programas de vinculación a la comunidad, que indican la manera como la responsabilidad social está inmersa dentro de la universidad. Se busca el desarrollo sustentable de comunidades y de la sociedad y forjar grupos de cambios. Además el proceso de obtención de certificaciones es otra muestra de Responsabilidad Social de la Universidad con sus clientes internos.

Entre los programas de Responsabilidad Social que cuenta la universidad se tienen alrededor de más de 70 actividades, donde participan tanto docentes como estudiantes que se vinculan con la comunidad y se generan espacios de servicio a la comunidad. Tanto en servicios para externos como son comunidades o también para internos como para los propios estudiantes.

La universidad actual debe promover la práctica de la Responsabilidad Social Universitaria y en la planificación estratégica de la misma se vea este tema como fundamental pues esto constituye el camino para un desarrollo educativo y social.

6.7.1. Responsabilidad Social a través del docente.

La Responsabilidad Social Universitaria parte desde todos los miembros de una comunidad universitaria, si analizamos desde el enfoque del docente

como principal generador en el proceso educativo es primordial se entienda que este es el encargado de asumir y desarrollar criterios de responsabilidad social dentro del aula.

La educación que imparte el docente debe ser un hecho social, este debe tratar de compensar aquellas deficiencia que el estudiante trae desde su núcleo familiar, un ambiente que genere mejores condiciones para alcanzar profesionales de calidad. Es por ello que la docencia es una más que una profesión, esta se constituye en una ocasión al servicio pues el docente tiene una responsabilidad social tanto con sus estudiantes como con la sociedad.

La sociedad cada vez exige profesionales comprometidos con el desarrollo justo y sostenible, que sean líderes capaces de ser socialmente responsables y que se sustenten en bases éticas. En quienes recae esta responsabilidad es en los docentes universitarios

El docente dentro del proceso educativo actúa como mediador entre el entorno y sus estudiantes. Es un líder transformador y promotor social. El docente por ello no puede ser indiferente a la realidad, debe motivar a sus estudiantes mejorar relaciones interpersonales, aplicar estrategias adecuadas y debe desarrollar en cada estudiante un conjunto de habilidades o destrezas

para conseguir un verdadero aprendizaje integral que permita aportar a la sociedad.

Ser un docente socialmente responsable significa compartir todos los conocimientos de manera desinteresada, pues con ello se asegura la formación competente de una profesión que pueda aportar con nuevos conocimientos que generen mejores oportunidades de desarrollo para todos los individuos. El docente debe ser creador de conciencia en los estudiantes en cuanto al consumismo y al individualismo que existe pues no se busca formar estudiantes que carezcan de compromiso social pero que cuenten con grandes habilidades y conocimientos, la idea es formar profesionales integrales.

El docente debe entender la misión y la visión a la que se dirige la institución y la manera en que estas buscan la responsabilidad social y de esta forma transmitir esto a los estudiantes. Pues la responsabilidad social debe estar en el que hacer de la universidad y la misma la podemos encontrar implícita en la misión y la visión de la misma. Dentro de la misión de la Universidad de las Américas se menciona la formación de personas comprometidas con la sociedad basándose en valores al igual que en la misión correspondiente a la FACEA se muestra un compromiso tanto con los estudiantes como con el entorno externo.

La FACEA cuenta con un programa de Responsabilidad Social dirigido por docentes para docentes, el proyecto denominado "Docentes Exitosos", busca dar capacitación a docentes de centros de educación de bajos recursos en los cuales docentes de la FACEA capacitan en cuanto a nuevas técnicas de aprendizaje para que el esquema tradicional desaparezca y se generen estudiantes y docentes más emprendedores.

"Los objetivos son: lograr que los participantes construyan sus propios conocimientos y los pongan en práctica al formar parte de una comunidad de aprendizaje participativo, autocrítico y creativo, adoptar una postura crítica frente a su práctica de docente, aplicar en su ejercicio docente herramientas metodológicas que faciliten el aprendizaje significativo en sus estudiantes." (UDLA, 2013)

La universidad de las Américas en su plan estratégico da principal importancia al tema de responsabilidad universitaria y en cuanto a lo que está enfocado al docente conceptos anteriormente mencionados son considerados. La responsabilidad a través del docente dentro de la FACEA está orientada a que los docentes sean entes creadores de conciencia en el estudiante para que este sea generador de proyectos sociales que beneficien tanto dentro de la universidad como en el entorno social del país.

6.7.2. La visión del Emprendedurismo social desde la cátedra.

“La figura del emprendimiento social orientada a logros medibles en materia económica y social. Se trata de una vía de acción alternativa, inspirada en la lógica empresarial y metódicamente formulada con propósitos sociales, la cual busca canalizar aportes coordinados de distintos actores públicos y privados hacia metas específicas de oportunidad y bienestar.” (FischelVolio, 2013)

Aplicando el concepto del emprendedurismo social desde la cátedra, el concepto debe partir desde una visión de educación integral la cual entregue a los futuros profesionales una visión social hacia su entorno y su realidad. Para ello las funciones del docente deben estar direccionadas hacia la práctica de los valores como la justicia, la solidaridad, el respeto y el servicio hacia la sociedad. Por medio de la construcción de conocimientos aplicables que permitan promover un desarrollo sustentable. Por tanto el docente dentro del aula independientemente de la cátedra que este enseñe, debe convertirse en un eje cuya misión sea formar profesionales que busquen servir a la sociedad no solo aportando habilidades y conocimientos en ciertas áreas del saber sino teniendo un fuerte compromiso social. El saber debe ser compartido en beneficio de los demás.

La Universidad de las Américas busca continuamente que sus docentes puedan generar un espíritu de emprendedurismo social en sus estudiantes. Dentro de la docencia en la UDLA existe la búsqueda permanente de una formación integral de los estudiantes donde se fomente el respeto a las expresiones culturales y diversas manifestaciones, en el medio ambiente y se cree un espíritu de construcción para una sociedad justa y solidaria. (Espinoza, 2013)

El docente se convierte en el medio para ayudar a los estudiantes a discernir en qué manera su profesión puede incidir de forma positiva dentro del entorno social, sin embargo, es importante recalcar que es responsabilidad de todos los protagonistas inmersos en el proceso educativo; docente, institución y estudiantes, pues si no se busca un objetivo común entre todos el trabajo del docente será estéril.

“La caracterización más generalizada del emprendedor social lo define como una persona con alta vocación social, con inquietudes intelectuales y espíritu innovador, que se sale de los marcos establecidos y asume riesgos, con el fin de alcanzar metas en lo social, económico y ambiental. Se trata de personas que aprovechan óptimamente recursos humanos y materiales que ofrece el ámbito local, a través de la identificación de sinergias, alianzas estratégicas y encadenamientos. Los emprendedores sociales presentan capacidad de liderazgo y de negociación con diversos actores sociales y

políticos. Están convencidos del poder del conocimiento, por ello enfatizan en el aprendizaje continuo de todas las personas involucradas en un proyecto.

Los emprendedores se animan a enfrentar retos con escasos recursos. De allí el ingenio para desarrollar nuevas propuestas y esquemas de solución ante viejos problemas. No se trata tan solo de altruismo y menos de filantropía: se trata de iniciativas metódicamente formuladas, en los cuales prima el respeto a la dignidad de quienes serán beneficiarios del proyecto o programa, el desarrollo de capacidades de organización, gestión y negociación, la identificación de fuentes de financiamiento y de aportes materiales y humanos, así como la asignación de responsabilidades de acuerdo con cada actor social participante.” (FischelVolio, 2013)

Para desarrollar este concepto dentro de la catedra se desarrollan capacidades que estén ligadas a metodologías participativas como es la Gerencia Social o Gerencia Participativa donde se promueva el trabajo en equipo y el liderazgo desde una perspectiva ética basada en valores como la solidaridad y la equidad. Además se deben entregar conocimientos a los estudiantes en cuanto a temas empresariales como la generación de proyectos, planes de negocios, inversión e innovación, movilidad de recursos para la generación de riqueza. Otros aspectos dentro de la gerencia

participativa como la participación activa y responsable y el respeto a la dignidad y diferentes cultural.

El papel de la Educación Superior es impulsar el desarrollo científico y tecnológico, a través de proyectos y programas de investigación científica e innovación que vaya en concordancia con los objetivos del Buen Vivir. Es decir que los procesos educativos se auspicien en igualdad, cohesión e integración social y territorial en la diversidad. Además de garantizar los derechos de la naturaleza y promueva el ambiente sano y sustentable.

6.8. TRABAJO EN EQUIPO

6.8.1. Adopción como Cultura Organizacional.

“La cultura organizacional se define como la personalidad que describe el modo de ser de una organización, esta distingue de otras la forma en que la organización desarrolla sus procesos y la forma de llevarlos a cabo.” (Baeza, 2013)

Dentro de una organización existen aspectos que promueven una cultura organizacional donde se fomenta el trabajo en equipo como la comunicación y la presencia de los valores mencionados anteriormente; solidaridad, respeto, justicia y servicio. Todo esto permite que se genere un espíritu de colaboración, flexibilidad y apertura entre los miembros. Sin embargo, existen otros aspectos que van en dirección contraria al trabajo grupal como el individualismo por competencia entre individuos, el desinterés, entre otros.

El trabajo en equipo se entiende como “la suma de esfuerzos para lograr un mismo objetivo.” (EducarChile, 2013) Este busca que cada integrante rinda al máximo integrando las mejores formas de hacer las cosas, pues las opiniones que cada individuo expresadas desde su propia perspectiva generan conclusiones grupales que siempre serán superiores a las individuales.

Si se desea que la organización pueda adaptar el trabajo en equipo dentro de su cultura organizacional, es claro que producir cambios en ella no es sencillo. Como se describe anteriormente, la cultura es la personalidad de la organización, por tal razón, para que elementos como el trabajo en equipo tenga éxito, se debe empezar por cambios en dicha cultura.

Si se busca dar importancia al trabajo en equipo, se hace necesario que los líderes practiquen una gerencia participativa, pues un equipo requiere líderes que puedan ceder el control y permitir toma de decisiones a cada individuo del grupo. Otro aspecto de cambio en la cultura, puede ser la necesidad de que cada individuo sea capaz de comunicarse, integrarse, negociar y demostrar valores. Estos aspectos muchas veces no son comunes en una organización y es otro elemento a tomar en cuenta para adaptar este modelo de trabajo grupal.

El trabajo en equipo debe lograr un balance entre llegar a resultados eficiente conjuntamente con el desarrollo del recurso humano. Pues no se buscan organizaciones donde los grupos alcancen resultados eficientes sino, se de una interacción para el desarrollo de cada individuo de forma integral.

En conclusión para adoptar el trabajo en equipo dentro de la organización es necesario se conozca claramente las características de la cultura organizacional; cuáles son sus objetivos y deficiencias para buscar mejoras. Se debe crear equipos de calidad para la organización con elementos vitales para que un trabajo en equipo se desarrolle. Es trabajo en equipo debe ser un tema a ser tratado con mucha seriedad pues es delicado su manejo por lo complejo de las relaciones humanas, además es un elemento para el logro de metas de la organización.

6.8.2. Técnicas y metodología empleada en la cátedra.

Con los cambios que la educación superior está dando, se hace necesario modificar las técnicas y metodologías de enseñanza con las que el docente transmite conocimiento. A continuación analizaremos la importancia que tiene el trabajo grupal aplicado en técnicas y metodologías de educación dentro del aula.

“Desde el marco del Espacio Europeo de Educación Superior se promueve una adaptación del proceso de enseñanza-aprendizaje por medio de la renovación pedagógica, introduciendo en el aula un mayor número de metodologías activas o participativas con el fin de dotar al alumnado de una mayor autonomía en dicho proceso. Para ello se debe tener en cuenta la incorporación de las competencias básicas dentro de los currículos universitarios, en especial la de “trabajo en equipo”. Mediante las técnicas de grupo el alumnado podrá adquirir destrezas interpersonales y cognitivas así como habilidades que le capaciten para enfrentarse a distintas situaciones grupales a lo largo de su trayectoria académica y profesional. Estas técnicas son necesarias no sólo como estrategia metodológica dentro del aula, sino como instrumento de reflexión en el alumnado para la valoración de su comportamiento grupal, con el fin de modificar las estrategias de conducta que hacen que las relaciones con los demás influyan en su proceso formativo. De

ahí la importancia de esta competencia al sensibilizar al alumnado de forma positiva para el trabajo colectivo.” (Gamez, 2013)

Emplear técnicas y metodologías de trabajo en equipo dentro de la catedra posee grandes ventajas, entre ellas está que el trabajo en equipo promueve la generación de debate entre los miembros dentro del aula, con esto el estudiante desarrolla capacidades críticas y le ayuda a desenvolverse mejor en público. Además que el equipo aprende a tener un trabajo colaborativo donde cada individuo es responsable de su aprendizaje pero también de que todo el grupo avance. Se encuentran soluciones a problemas proponiendo las mejores alternativas, el grupo evalúa tanto a cada individuo como al grupo en base a los roles, funciones y desempeños de cada miembro y el clima que se ha generado dentro del grupo.

El trabajo en equipo dentro del aula se basa en que el aprendizaje surja por medio de que el grupo forme un equipo preocupado por el aporte de conocimientos para llegar a objetivos comunes, esto es la base para la aplicación de la Gerencia Participativa dentro del aula pues se llegará al aprendizaje participativo pues cada alumno se convierte en sujetos activos capaces de generar su propio conocimiento y así maximizar el aprendizaje. El docente como líder del grupo tiene la responsabilidad de generar estos espacios dentro del aula y de ser una guía en la consecución de los mismos.

Para poder incorporar trabajo en equipo como metodología docente se debe realizar una planificación donde se definan las técnicas que se utilizaran. Dentro de las técnicas a aplicarse se tienen varias actividades para realizar dentro del aula como por ejemplo algunas que se adaptan de mejor manera a la educación superior son:

Técnica del Rompecabezas, Jigsaw o Puzzle

El tema objeto de estudio se divide en tantas partes como alumnos integren el grupo con la finalidad de formar, a su vez, “grupos de expertos” de cada uno de los subtemas (expertos de cada subtema de cada uno de los equipos), de manera que los expertos de cada grupo, al finalizar el tiempo individual para estudiar y preparar la información relativa al subtema que se les haya asignado, deberán reunirse con los expertos en ese mismo subtema de los demás grupos para debatir, comentar y preparar un documento informativo que deberán explicar al resto de sus compañeros de equipo. (Salinas, López, López, & Fernández-Pacheco, 2013)

Divisiones de rendimiento por equipos o STAD (Student Teams Achievement Division):

El equipo trabaja sobre un material entregado por el profesor, que previamente les ha proporcionado todas las explicaciones e informaciones necesarias sobre el mismo. Una vez que el grupo ha entendido y aprendido el material académico (para lo que dispone de un tiempo en el que puede recabar información adicional), el profesor realiza pruebas de evaluación individuales cuya puntuación se sumará y se traducirá en puntuaciones de equipo mediante un sistema denominado rendimiento por divisiones, según el cual la puntuación obtenida por cada estudiante se compara con las

obtenidas anteriormente por el resto de compañeros, conservando la mejor nota (lo que introduce un cierto grado de competitividad intergrupal) (Salinas, López, López, & Fernández-Pacheco, 2013)

Grupos de Investigación:

El profesor plantea a los alumnos los temas que serán objeto de estudio y cada alumno podrá seleccionar el que más le interese, de tal manera que los equipos se formarán en atención a los temas de estudio y a los intereses manifestados por los alumnos. Una vez formado el equipo, serán los propios alumnos quienes se encargarán de dividir las tareas, buscar la información, organizarla, sintetizarla, debatir los hallazgos, etc. Cada equipo deberá elaborar un informe final y explicar la investigación al resto de compañeros. (Salinas, López, López, & Fernández-Pacheco, 2013)

Técnica de casos o modelo de Harvard:

“El equipo deberá analizar y encontrar soluciones a una situación hipotética o real presentada por el profesor mediante documentos, películas, etc. Se trata, pues, de profundizar en el estudio de un problema y resolverlo.” (Salinas, López, López, & Fernández-Pacheco, 2013)

Philips 6/6:

Como indica su denominación, se trata de lograr un debate activo de 6 minutos entre los 6 miembros del equipo a partir de una pregunta realizada por el profesor. Los alumnos pueden recabar la información que necesiten consultando al profesor, a sus compañeros, utilizando textos, etc. (Salinas, López, López, & Fernández-Pacheco, 2013)

Las estructuras de Kagan:

Se trata de un conjunto de múltiples técnicas de trabajo en equipo que reciben la denominación de estructuras porque no se configuran en atención a unos contenidos específicos, sino que, a partir de ellas, cual base sobre la que edificar diferentes tipos de construcciones, es posible crear diferentes tipos de aprendizajes. Al tratarse de secuencias didácticas desprovistas de contenido, según la materia que se pretenda trabajar, el profesor cambia la estructura –la técnica– y, con ello, las reglas de interacción entre los alumnos. (Salinas, López, López, & Fernández-Pacheco, 2013)

Otras técnicas utilizadas al inicio y en medio de un curso que mejoran la relación entre los miembros de un equipo cuando se utiliza el trabajo grupal dentro del aula descritas por (Banny M A, 1971) son:

Las Técnicas de Presentación: Estas tienen como objetivo crear un ambiente de familiaridad entre los miembros de un nuevo grupo, se aplican al inicio de la catedra.

Expectativas: Cuando se da inicio a la catedra el docente debe aplicar técnicas que le permitan conocer las expectativas de los miembros, de esta forma conocerá aspectos a tomar en cuenta en el desarrollo de sus clases y al final podrá realizar una retroalimentación identificando si estas expectativas fueron satisfechas.

Encuadre: Esta técnica se trata de que al inicio de la catedra el docente deje saber a los estudiantes la dirección que tomara el curso y la organización del mismo, de esta manera el estudiante estará más adentrado a la concepción de la materia.

El riesgo: Esta técnica determina inquietudes, temores y dudas que presente el grupo y las cuales serán eliminadas por el docente en el desarrollo del curso. Pues para superarlas es necesario reconocerlas y luego tomar un plan de acción. Este método es muy utilizado en la Educación Superior en pregrado y postgrado.

Reformulación: Esta técnica es utilizada para otorgar criterios al estudiante sobre trabajo grupal, habilidades que el estudiante debe desarrollar y obtener

para que se dé un trabajo en equipo eficaz. Donde el equipo sea activo y se llegue al objetivo de generar conocimiento.

Abanico de roles: Esta técnica permite que el estudiante identifique su rol dentro de un grupo y de qué forma su función es importante y esencial dentro del grupo de trabajo. Esto se hace posible cuando el estudiante llega a reconocer sus gustos y habilidades y así saber en qué rol su desempeño será mejor.

Juego cara a cara: Esta técnica busca el conocimiento e interrelación entre todos los participantes, lo cual mejorara el trabajo grupal estas técnicas pueden ser usadas a la mitad del desarrollo de una catedra cuando ya existe cierto conocimiento en los miembros y ayudara a eliminar aspectos como prejuicios y diferencias.

Técnica escribe tres palabras: Esta técnica también es usada al inicio de un curso para mejorar el conocimiento de los participantes.

Otras técnicas son Mesa Redonda y técnica de la rejilla. Una vez definida la técnica a utilizarse, el docente define la composición de los equipos, la responsabilidad que dará a cada individuo y de qué forma los resultados de

serán mostrados al final de la actividad. Estos aspectos deberán ser informados posteriormente a los alumnos antes del inicio de la actividad.

Al aplicar trabajo en equipo se deben delimitar metas u objetivos de aprendizaje previamente, debe existir un compromiso tanto por parte del docente como de todo el grupo para poder desarrollar un aprendizaje en conjunto y por ultimo cada uno debe desarrollar habilidades y competencias que requieren el trabajo grupal. Estas habilidades como lo describe María Julia Gámez en su artículo en el Journal for Educators son:

Comunicación: se trata de mejorar, por medio de técnicas concretas y del diálogo grupal, los niveles adecuados de relación. Tenemos en cuenta el grado de importancia que tiene para ellos, el miedo a hablar a toda la clase, la escucha activa, el valor del lenguaje no verbal, elementos paralingüísticos como el tono y volumen utilizado, etc.

Cohesión y clima de cooperación: para conseguir por medio de las técnicas grupales un ambiente adecuado para trabajar en equipo y quitar miedos iniciales. Dentro de la cohesión se tienen en cuenta la importancia que le dan a la amistad a la hora de trabajar en grupo o si es necesaria o no la confianza para realizar un buen trabajo. En la cooperación valoramos el hecho de que puedan trabajar con todos aunque no sean sus amigos, si necesitan al profesor como guía o puedan gestionarse solos.

Respeto y empatía: las técnicas han de fomentar en el alumnado la capacidad de entender a los demás para poder respetar sus opiniones y actos. Dentro del respeto miramos si tienen en cuenta a los demás, si se sienten juzgados, si les importan los dictámenes de otros, etc. En la empatía destaca si sienten que comprenden las actitudes de los demás y las del profesorado.

Normas y objetivo común: dentro de los grupos formales son muchas las normas necesarias para la convivencia. Al igual que las normas, definir los objetivos desde el principio ayudará a acercar al grupo y a orientar hacia el trabajo. Se les pregunta entonces si ellos

tienen conciencia de lo dicho, además de saber su opinión sobre si les gusta trabajar en grupo.

Responsabilidad con la tarea: el trabajar en grupo es un medio más para conseguir el fin último, que es ayudar a lograr mejor los objetivos académicos. Se les pregunta directamente sobre el grado de implicación que piensa que tienen a la hora de hacer los trabajos grupales y si en equipo rinden más al hacer la tarea. (Gamez, 2013)

Por último es importante que el docente tenga claro cómo debe ser la evaluación si se usa la metodología del trabajo en equipo, pues no sería adecuado dar una evaluación por los resultados grupales sino, identificar que cada miembro haya tenido una adecuada participación. Para ello es necesario que el docente reconozca los responsables de las actividades y en base a esto determine si estas fueron cumplidas o no. Además una de las ventajas del trabajo grupal es que existe una evaluación que puede ser dada por el mismo grupo hacia cada uno de los miembros e incluso como grupo. Se debe evaluar el cumplimiento de objetivos pero también las habilidades desarrolladas en el trabajo.

6.9. LAS TIC'S EN EL CONOCIMIENTO DEL SIGLO XXI

El fenómeno de la aplicación de las Tics dentro de la generación del conocimiento en la educación superior es un fenómeno que viene desde países desarrollados con alta tecnología. Estas han venido produciendo grandes cambios en la forma que se concibe la enseñanza hoy en día, pero sin duda es importante entender la

importancia de estas en el desarrollo de la educación actual y cuál es el impacto que estas pueden tener.

6.9.1. Generación de conocimiento y las TIC's

Los procesos educativos han estado caracterizados a lo largo del tiempo por adaptarse a los cambios que la sociedad ha ido dando, hoy en día la globalización ha sido posible gracias a nuevas maneras de comunicarnos estas son llamadas tecnologías de la información y comunicación (Tics).

Si analizamos el futuro de la educación superior el papel de las Tic dentro de este es primordial, por las exigencias sociales a cambiar la forma en que se genera conocimiento.

Son varios los motivos por los que la sociedad exige cambios en la educación uno de ellos, cambios en las expectativas de vida por factores de crecimiento económico, lo cual alarga el tiempo productivo y con esto la necesidad del individuo de prepararse para este.

La globalización es otro factor que abre fronteras para que los individuos tengan expectativas laborales fuera y se preparen, además que cada vez esto genera nuevos tipos de empleo que a su vez exigen el desarrollo de nuevas habilidades.

Estas razones generan un entorno cambiante donde los métodos de educación tradicional quedan cada vez más obsoletos y se hace esencial que se busquen nuevas metodologías donde las Tics sean tomadas en consideración, la utilización de las tecnologías de la información y comunicación son el nuevo instrumento para potenciar la generación de conocimiento en los estudiantes.

Hoy en día, dentro de la educación ecuatoriana en todos los niveles se plantea se haga una planificación que integre estas herramientas.

Antes el profesor contaba únicamente con el libro de texto como tecnología del aprendizaje, mientras que ahora dispone, potencialmente, de muchos aparatos de audiovisuales, el ordenador, etc., para organizar el aprendizaje de diferente manera. (Barajas, 2013)

Este proceso de introducción de las Tics en la educación se ha venido dando progresivamente también limitándose por circunstancias socioeconómicas que afectan a la educación en nuestro país puesto que no existen recursos

suficientes para que todos los docentes puedan utilizar esta herramienta dentro de las aulas. Pero es importante de igual forma señalar que la inversión en educación para la implementación de estas herramientas ha ido creciendo en los últimos años.

Por otro lado, no se puede continuar con una educación tradicional si nos encontramos en un entorno tecnificado y donde la comunicación cada vez se hace más rápida. La educación debe cambiar y aprovechar estos recursos. Se debe promover que parte de la enseñanza y aprendizaje y se tecnifique, esto significa que se utilicen recursos que puedan facilitar una comunicación entre el docente y el alumno. Como por ejemplo es el caso de aulas virtuales donde ambos pueden estar en contacto aun cuando ya no se encuentren físicamente en el aula de clases.

Además también la utilización de recursos como, internet, videoconferencias, audiovisuales, redes sociales, entre otros pueden captar la atención de los estudiantes y hacer que el conocimiento se absorba más fácilmente.

Las Tics han cambiado en varias maneras la forma de generar conocimientos, haciendo que estos sean más accesibles, pues estudiantes en nuestro país pueden acceder a títulos superiores como postgrados o

maestrías en universidad prestigiosas del exterior que han utilizado estos recursos para generar educación en línea. Claro está que dentro de la educación de este tipo existen ventajas y desventajas. Los puntos positivos son mayores.

Aunque los campus virtuales pueden ser potenciados por factores socioeconómicos y por innovaciones técnicas, los procesos reales de implementación en las universidades se ven actualmente afectados por diversas causas. Los procesos no son sencillos y afectan a todo un sistema en su conjunto. En cualquier análisis de los campus virtuales en acción podemos plantearnos los problemas de efectividad pedagógica, pero también hemos de considerar los cambios y las resistencias en las Universidades cuando un nuevo modelo se incrusta en una realidad académica dominada tradicionalmente por la inercia pero también por las visiones gerenciales de las autoridades académicas. Tampoco podemos olvidar que los campus virtuales trascienden los muros de las propias universidades e incluso las fronteras nacionales, con lo que se añade una nueva dimensión trans-cultural, en donde los problemas de diversidad cultural y lingüística se entrecruzan con los anteriores. Cualquier análisis de la enseñanza virtual se ha de hacer desde una visión holística, sino queremos correr el riesgo de crear sistemas que responden a intereses parciales, al tiempo que ponemos en cuestión su eficiencia social y pedagógica. (Barajas, 2013)

Es importante sin embargo, que el impacto de las tics dentro la generación del conocimiento sea un proceso planificado y entendiendo que herramientas son adecuadas en las circunstancias y en el entorno que el docente se encuentre, ser consientes también que a pesar de las grandes ventajas que estas dan existen también aspectos que no deben hacer que el docente deje de lado si se quiere buscar una educación integral.

6.9.2. Cambio en el docente universitario

Como se ha mencionado anteriormente la educación superior ha sufrido grandes cambios tratando de adaptarse al entorno, las necesidades de la sociedad actual exigen cambios tanto en la institución, estudiantes, y principalmente en el rol que el docente desempeña.

La profesión docente está cambiando, hoy en día el docente debe cumplir con requisitos cada vez más altos para acceder a la docencia universitaria, entre ellos tenemos: títulos de cuarto nivel, investigaciones realizadas, capacitaciones, conocimientos sobre nuevas metodologías de transmisión del conocimiento, uso de tecnologías, entre otras.

En lo referente al uso de nuevas tecnologías con el creciente apareamiento de estas, el rol del docente actual busca vías de desarrollo que integren los procesos de enseñanza con estas nuevas herramientas con el fin de lograr un modelo educativo flexible, en miras de la calidad. Sin embargo, no es fácil adaptarse a los cambios y más aún cuando se habla de temas tecnológicos. Para muchos docentes universitarios los métodos de enseñanzas tradicionales son parte arraigada de su ejercicio profesional, el considerar aplicar nuevas metodologías de trabajo en grupo que se propone donde se tiene como principal participante a las Tics, requiere que el docente

desarrolle o ponga en práctica nuevos conocimientos y habilidades. Por lo tanto, la aplicación de estas exigencias es sin duda un desafío para la docencia universitaria del siglo XXI.

El docente está llamado a jugar un papel central en cualquier transformación educativa que se realice con miras a mejorar la calidad de la educación, pues debe ser quien primero internalice los cambios y mejoramientos que se desee implantar (Castro, 1999)

La educación superior debe ser considerada como un proceso de enseñanza y aprendizaje. Proceso, pues existe una retroalimentación al enseñar y aprender, que es posible gracias a la comunicación, el poder contar con nuevas herramientas que permitan una mejor comunicación entre docente y alumno, es una oportunidad que sin duda dentro del aula se la debe aprovechar. Para esto, el docente necesita plantear estrategias didácticas que incluyan las Tics dentro del aula y de esta forma desarrollar algunas habilidades expuestas por Edgar Schein como motivación y valores, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales.

Si bien es cierto, la participación activa del docente es importante, pero debe estar ligada con un apoyo por parte de la institución de educación superior, otorgando capacitación en temas como las Tics para encaminar al docente

hacia la educación de este siglo. La institución debe mentalizar al docente para que se integre a la nueva cultura de aprendizaje.

La búsqueda de la calidad empieza desde el docente como principal intermediario en la transmisión del conocimiento, contar con docentes consientes al entorno actual, aseguran el camino hacia este ideal.

6.9.3. Informe de desarrollo mundial (Word Wilde Bank 1999).

“El Conocimiento se asemeja a la Luz” esta frase se menciona en el Informe de desarrollo mundial 1999 haciendo alusión a que el conocimiento es capaz de cambiar para bien la vida de los seres humanos. Pero que lastimosamente aun muchos siguen sumidos en la pobreza y no existe acceso a tener esta posibilidad. Se menciona que los pobres aparte de ser personas que poseen menos capital, también lo son por poseer menos conocimientos.

La generación de conocimientos es costosa por lo que suele producirse en países industrializados. Las diferencias se dan también en como cada nación hace uso de estos conocimientos. Otro aspecto que influye en la pobreza es que no existen instituciones que regulen aspectos económicos.

En este informe se describe que existen dos problemas enfocados en los conocimientos a los que se relaciona las diferencias sociales, estos son:

Conocimientos sobre Tecnología

Esto se refiere a avances tecnológicos que ayudan a mejorar la forma en cómo se hacen las cosas, se habla como diferencia de conocimientos

Conocimientos sobre atributos

La falta de conocimientos tecnológicos producen que no se lleven controles de calidad y los procedimientos sean lentos a esto se le denomina problemas de información.

Se plantean alternativas para que estas brechas sean disminuidas a través del mejoramiento de estas dos causas de pobreza.

En cuanto a problemas de información se concluye que una forma de afrontarlos es la regularización de los gobiernos a través de procedimientos de certificación y de calidad y supervisión en la ejecución de contratos.

Para hacer frente a lo que se define como diferencia de conocimientos el análisis no se centra en la cantidad de conocimiento que hay sino en la capacidad que tiene para generar conocimiento, sin embargo los países pobres tienen la ventaja de que existen conocimientos ya generados por países ricos y con el incremento de la comunicación estos tiene más fácil accesos y lo único que deben hacer es adaptarlos a su realidad. La adquisición de conocimiento se da por medio de inversión extranjera, barreras libres de entrada, y concesiones de licencias tecnológicas.

Se plantea también que para que los conocimientos sean absorbidos por países subdesarrollados, los gobiernos deben respaldar a las instituciones educativas, para que la gente pueda tener acceso permanentemente. El constante ciclo de cambio tecnológico abre oportunidades de absorción de información que antes no se tenía y es necesario que países en desarrollo las aprovechen.

En cuanto a este tema el informe menciona también tendencias por las cuales la educación está sufriendo grandes cambios:

Democratización

Países que acabaron con sus sistemas dictatoriales y entraron a la democracia, esto afectó a la educación pues se descentraliza todos los servicios existe acceso del sector privado.

Economía de mercado

Los que se menciona anteriormente, posibilidad de ingreso a la economía de empresas privadas tanto de bienes y servicios (educación).

Globalización de los mercados

Exige que el conocimiento se adapte a los cambios de las tecnologías y con esto la educación evolucione de acuerdo a las exigencias de la economía. Se pide desarrollo de otras habilidades que hace pocos años no eran necesarias como la toma de decisiones y facilidad para comunicarse.

Ciclos cortos de innovación tecnológica

Nuevas tecnologías de comunicación que se generan cada vez más rápido. El mundo cada vez exige nuevos conocimientos en los avances tecnológicos. Los adelantos tecnológicos están transformando la sociedad, la comunicación se hace más rápida y menos costosa. Estas herramientas facilitan la adquisición de conocimientos y brindan grandes oportunidades para los países en desarrollo para mejorar sus sistemas educativos porque permiten adquisición de conocimientos a menor tiempo y con un costo menor. Como es el caso de la educación Superior a distancia.

Cambios en los roles entre lo público y lo privado

Se plantea que el gobierno se enfoque en regular las actividades económicas donde los servicios básicos de primera necesidad pasen a manos públicas y se genere accesos igualitarios sin discriminación. La educación debe convertirse en un derecho para todos.

Por todos estos factores la educación se ha vuelto un medio para el crecimiento de las naciones y es primordial que los estados garanticen el

acceso a los ciudadanos a todos sus niveles y así brindar oportunidades para que la población pueda seguir generando desarrollo.

6.9.4. Informe para la cooperación económica y desarrollo (OCDE, 1996)

En el informe publicado por PISA en el año 2011 en conjunto con la OCDE, se analizan los conocimientos y actitudes que los estudiantes deben desarrollar para enfrentarse a los cambios de esta sociedad y los conocimientos y competencias que requieren emplear para poder hacer frente a los desafíos. Más que determinar si los planes de estudio se han cumplido. Esta orientación plantea que se dé mayor interés a que los estudiantes pongan en práctica los conocimientos a que únicamente los aprendan. Esto plantea un reto a los docentes de hacer cumplir esta meta.

El informe analiza el desempeño de los estudiantes y los factores que influyen en el mismo.

En cuanto a la inversión que se realiza dentro del ámbito educativo es un factor importante al tomar en cuenta los recursos que se dedican al que hacer educativo. Los países que más desarrollados poseen más recursos para poder gastar en este ámbito. Según el informe hay una relación entre los recursos

que son destinados a la educación y el desempeño de los estudiantes, pues el gasto que un estado presupueste para educación promoverá el mejoramiento de la calidad y proporcionará a los estudiantes de mejores herramientas y elementos para incrementar su rendimiento.

Las estrategias de aprendizaje usadas pueden ser otro aspecto que influyen en el desempeño de los estudiantes, los estudiantes no deben ser considerados entes pasivos, sino que se deben caracterizar por ser participativos y generadores de su propio aprendizaje, determinando así las habilidades y estrategias que deben utilizar para solucionar problemas. Sin embargo, la enseñanza actual no está preocupada por desarrollar este tipo de habilidades, deben estar planteadas cada vez más como metas de educación.

Lo anterior se relaciona también al ambiente que, tanto docentes como institución dan al estudiante, se menciona el apoyo dado por el docente al aprendizaje del estudiante. Lastimosamente según el informe, menos del 51% de los estudiantes considera que existe este tipo de apoyo de sus docentes. Además la institución es responsable del manejo de recursos en cuanto a dotar de cantidad de docentes que se requieran, de invertir en tecnologías de la información y de brindar una infraestructura apta para un centro educativo.

Uno de los métodos de aprendizaje es el cooperativo y competitivo analizado anteriormente y que este informe recalca una forma de llevar a situaciones reales los conocimientos aprendidos en el aula. El informe PISA 2000 recalca que si se aplica un aprendizaje tanto individual como cooperativo se alcanzaran resultados más eficientes.

“Las escuelas podrían necesitar dar una atención más explícita para permitir que los estudiantes gestionen y controlen su aprendizaje, con el fin de ayudarlos a desarrollar estrategias eficaces, no sólo para apoyar su aprendizaje en la escuela sino también para proporcionarles las herramientas con las que puedan manejar su aprendizaje más adelante en sus vidas.” (OCDE, 2000)

Por ultimo un aspecto motivo de estudio del presente capitulo que se menciona en el informe, influye enormemente en el desempeño estudiantil es el uso de herramientas tecnológicas en el proceso de aprendizaje. Se plantea en el informe que si se busca adaptar la educación a la realidad que vivimos es necesario que estas herramientas sean de vital importancia pues si no se las utilizan tendremos estudiantes con grandes desventajas.

“Lo que las TIC nos proponen son unas metodologías basada en el aprendizaje de los alumnos mediante el trabajo colaborativo de ellos, donde sean capaz de elaborar, con ayuda del profesor, sus propios contenidos de

aprendizaje y sean, eso que siempre se dice, protagonistas de su propio aprendizaje, esto no es nuevo, ya lo decían los pedagogos de la escuela nueva, la diferencia está en que ahora con las TIC, si es posible.” (Mendez, 2011)

Si analizamos otro informe publicado en 2006 por la Organización para la Cooperación y el desarrollo (OCDE) se analiza si la educación actual está alcanzando los niveles que la sociedad espera. Este informe se basa en el Proyecto Internacional para la Producción de Indicadores de Rendimiento de los Alumnos (PISA 2006) y se complementa con el Informe ya realizado por la OCDE en el 2005 acerca de las TIC en la educación.

En este informe se tratan cuestiones acerca del uso de las Tics en la educación. Uso de las Tics y la familiaridad que los estudiantes le dan a estas herramientas, además de la facilidad de acceso que dan las instituciones educativas y como país el porcentaje de acceso a estas. Por ultimo también un análisis de las ventajas y resultados del uso de las Tics.

Analizando este informe se encuentran algunas cifras interesantes sobre estos aspectos mencionados anteriormente como por ejemplo:

Únicamente el 1% de los estudiantes de países que están dentro de la OCDE no han tenido en su vida acceso a un computador y en promedio los estudiantes que si han tenido acceso lo llevan usando alrededor de 3 a 5 años. Cabe recalcar que según este informe del porcentaje que se usa un computador para su proceso de aprendizaje el 80% lo hace con un computador desde su casa, esto concluye que como centros educativos aún no están dando este tipo de herramientas en la medida adecuada a sus estudiantes. La cifra de ordenadores por alumno dentro de las instituciones educativas es de uno por cada cinco alumnos, lo que deja a pensar que no se invirtió en equipamiento de nuevas computadoras.

Los libros son recursos que cada vez las tics dejan de lado, hoy en día los estudiantes prefieren dejar los libros para buscar herramientas como el internet, las cuales facilitan la búsqueda de la información al estudiante. Esta herramienta sin embargo no solo se la utiliza para fines educativos existe un alto porcentaje que lo usa como herramienta de entretenimiento, lo cual sin duda, puede ser causa de distracción en el proceso de aprendizaje. Un aspecto a tomar en cuenta en el uso de las Tics.

Otro aspecto a recalcar de este informe es que existen diferencias en cuanto al rendimiento por el uso de las Tics dentro del aula, pues según el estudio realizado para este informe los estudiantes que ha tenido uso de Tics por más tiempo tomando en consideración factores económicos y sociales, tienen

mayor rendimiento en cuanto a los que han tenido menor acceso a estas. Este es un punto a favor del uso de las Tics, pero sería necesario que el uso de Tics vaya siempre de la mano con guías por parte del docente. El uso de tics en casa también permite que el estudiante continúe con el proceso formativo, aprendiendo de una forma autónoma y haciendo hincapié en aspectos que él sabe tiene deficiencias.

El análisis de los datos de este informe muestra sin duda el beneficio del uso de las tics tanto dentro como fuera del aula, desarrollan habilidades y competencias y permiten un mejor rendimiento del estudiante.

En la mayoría de países que conforman la OCDE los estudiantes tienen acceso a centros educativos que cuentan con herramientas tecnológicas como acceso de internet este aspecto más es responsabilidad del estado que proporcione inversión para invertir en las instituciones. Pero, en lo concerniente a uso de Tics en casa como herramientas para que el alumno pueda seguir formándose cuando ya no se encuentra en el aula, está más ligado a temas socioeconómicos de cada estudiante.

En el informe publicado por PISA en el año 2011 en conjunto con la OCDE, se analizan los conocimientos y actitudes que los estudiantes deben desarrollar para enfrentarse a los cambios de esta sociedad.

CAPITULO VII

7. ANALISIS DE RESULTADOS

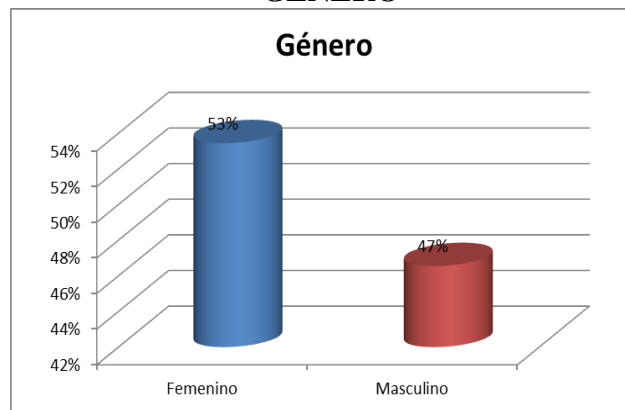
Los docentes de la Universidad de las Américas de Quito, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas carreras de Ingeniería Comercial con mención en Administración y Finanzas, con el objetivo de evidenciar sus habilidades gerenciales, responsabilidad social, utilización de tecnologías de información y comunicación, trabajo en equipo y su desarrollo humanístico dentro del aula, proporcionaron respuestas a 33 preguntas, se especificó el nivel de acuerdo o desacuerdo que tenían los docentes. Siendo los cinco niveles considerados:

- | | |
|---------------------------|---|
| • Siempre/Muy de acuerdo | 5 |
| • Casi Siempre/De acuerdo | 4 |
| • Algunas Veces/ Indeciso | 3 |
| • Rara Vez/En Desacuerdo | 2 |
| • Nunca/Muy en desacuerdo | 1 |

7.1. INFORMACION GENERAL

A continuación se analiza Género, Rango de edad, Tiempo de Dedicación, Carrera y Área en la que dicta clases el docente, Formación Académica y Años de Docencia en la Institución.

GRAFICO NO. 7
GENERO



Elaborado por: (Jarrin, 2013)

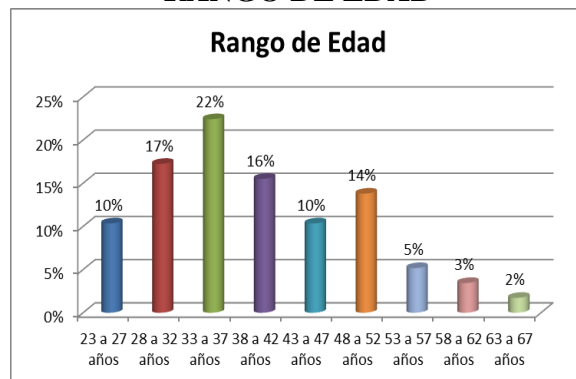
Fuente: Investigación Realizada UDLA (2013)

Del total de docentes de las Carreras de Ingeniería Comercial con mención en Administración y Finanzas de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de las Américas de Quito:

- 47% son de género masculino
- 53% de género femenino

Lo que evidencia que existe un mayor número de docentes mujeres dentro de este grupo.

GRÁFICO NO. 8
RANGO DE EDAD



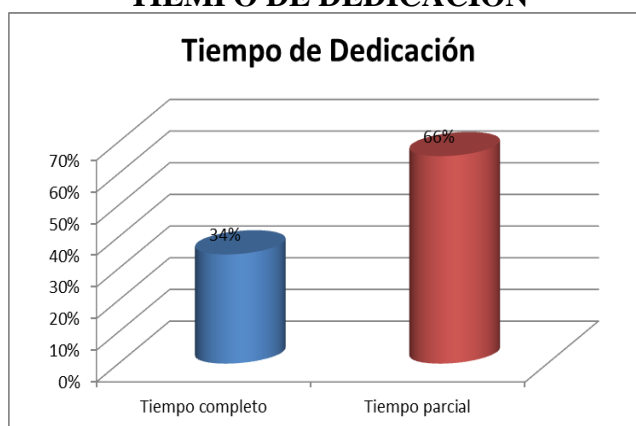
Elaborado por: (Jarrin, 2013)

Fuente: Investigación Realizada UDLA (2013)

Los docentes de las carreras de Ingeniería Comercial con mención en Administración y Finanzas, principalmente se encuentran entre las edades comprendidas de 33 y 37 años y 38 a 43 años.

Siendo los de menor número los docentes de 53 años en adelante. Lo cual nos muestra, que la población estudiada es relativamente joven.

GRÁFICO NO.9
TIEMPO DE DEDICACIÓN



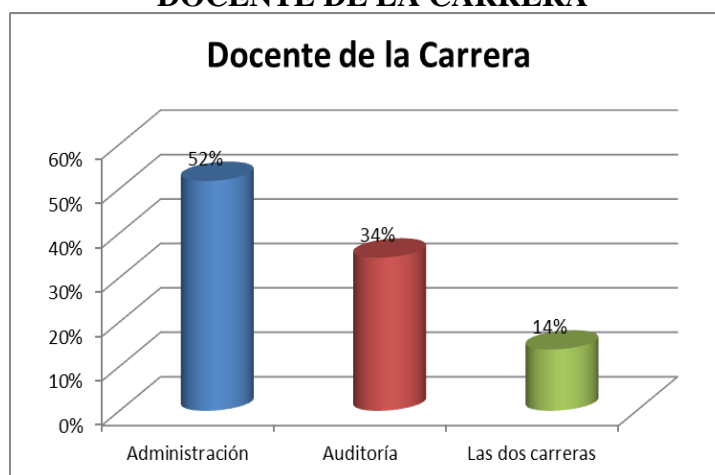
Elaborado por: (Jarrin, 2013)

Fuente: Investigación Realizada UDLA (2013)

En la FACEA no existe el modelo de medio tiempo, únicamente se analizan docentes de tiempo completo y tiempo parcial.

Con la investigación realizada se determinó que el 66% del total de docentes de las carreras de Ingeniería Comercial son de tiempo parcial, mientras que el 34% corresponde a docentes de tiempo completo.

GRÁFICO NO. 10
DOCENTE DE LA CARRERA



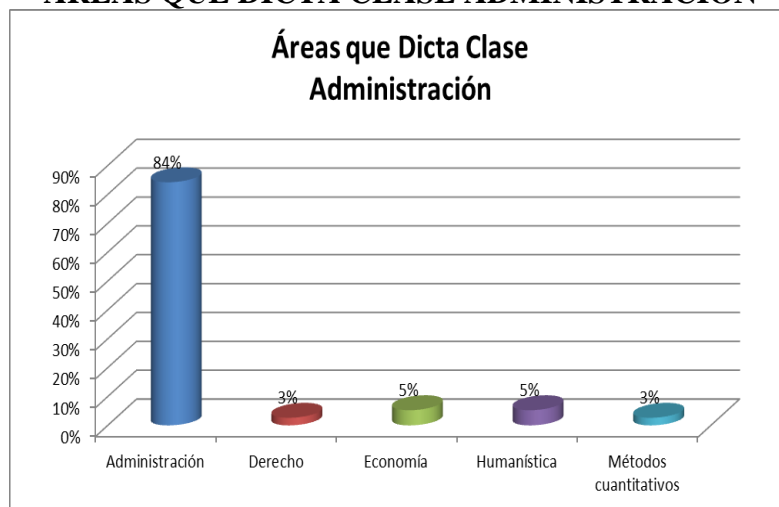
Elaborado por: (Jarrin, 2013)

Fuente: Investigación Realizada UDLA (2013)

Del total de 66 docentes que dictan clases en las carreras de Ingeniería Comercial con mención en Administración de Empresas y con mención en Finanzas se determinó que:

Dentro de la carrera de Ingeniería Comercial con mención en Administración de Empresas, existe un mayor número de docentes que en la carrera de Ingeniería Comercial con mención en Finanzas, esto se debe principalmente a que la carrera primero mencionada cuenta con mayor número de estudiantes. Sin embargo, ambas carreras comparten ocho docentes que dictan clases de diferentes asignaturas para estudiantes de las dos carreras. Este grupo de ocho docentes muestra que aún no existe una asignación clara de los docentes a una carrera específica dentro de la FACEA.

GRÁFICO NO.11
ÁREAS QUE DICTA CLASE ADMINISTRACIÓN



Elaborado por: (Jarrin, 2013)

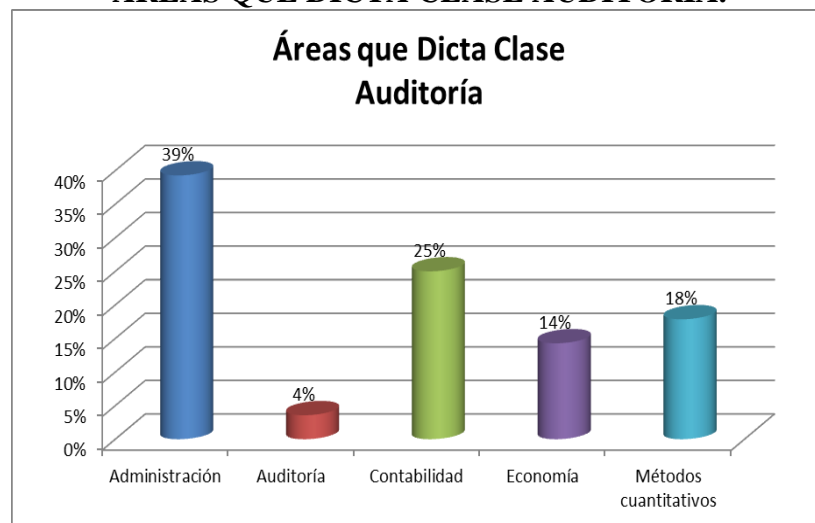
Fuente: Investigación Realizada UDLA (2013)

En cuanto a las áreas de docencia que los docentes mayormente desempeñan dentro de la carrera de Ingeniería Comercial con mención en Administración de Empresas están en base a la malla curricular de la carrera donde las materias administrativas son las que tienen mayor número de horas asignadas así como docentes. Entre las materias principales de esta área tenemos: Principios Administrativos, Planificación Estratégica y Negociación de Conflictos.

El área de Humanística y Economía cuentan con un porcentaje también importante de docentes dentro de estas áreas tenemos materias como psicología organizacional y economía.

El area de Derecho y Metodos Cuantitativos no cuenta con muchos docentes en la FACEA, debido a que la mayoría de estudiantes recibe clases de estas materias en facultades como la de Derecho e Ingenieria y existen pocos docentes asignados a la Facultad de Ciencias Economicas y Administrativas de estas areas.

GRÁFICO NO. 12
ÁREAS QUE DICTA CLASE AUDITORIA.



Elaborado por: (Jarrin, 2013)

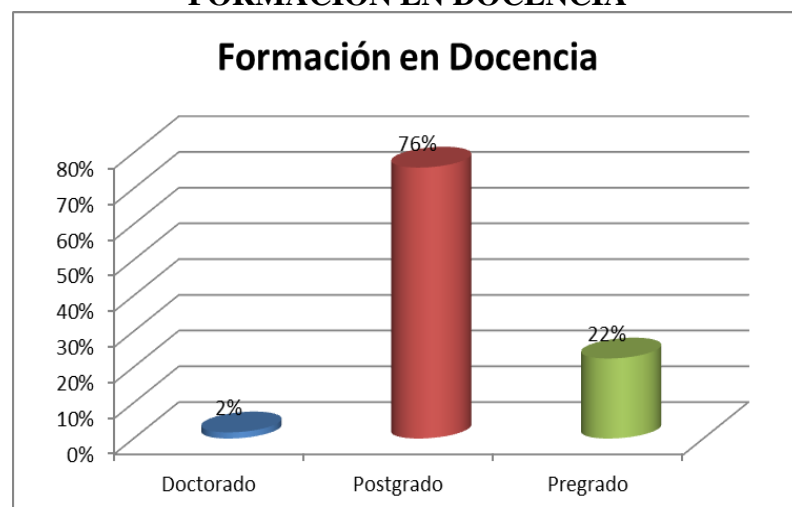
Fuente: Investigación Realizada UDLA (2013)

En lo referente a la carrera de Ingeniería Comercial con mención en Finanzas los porcentajes varían, pero se mantiene en primer lugar el área de administración con materias que predominan en la malla de esta carrera, así como también se cuenta con un número significativo de docentes del área contable, que son materias esenciales dentro de la carrera de finanzas.

Dentro del análisis realizado de los dos últimos gráficos, es necesario mencionar que los docentes son asignados a las carreras, en la mayoría de los casos, en cuanto a la materia que dictan y la facultad en que lo hacen. Sin embargo, existen materias que son dictadas por docentes que no pertenecen a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, un ejemplo de esto son las materias que pertenecen al área de métodos cuantitativos, donde docentes de las facultades de ingeniería dictan clases a estudiantes de la FACEA y de otras facultades dentro de una misma clase.

Por no constar dentro del grupo de docentes de la FACEA en la información proporcionada por el Departamento de Inteligencia de la información, este tipo de docentes no fue considerado y por ello los porcentajes en varias áreas son bastante bajos si se comparan con el pensum de estudios que tiene cada carrera.

GRÁFICO NO. 13
FORMACIÓN EN DOCENCIA



Elaborado por: (Jarrin, 2013)

Fuente: Investigación Realizada UDLA (2013)

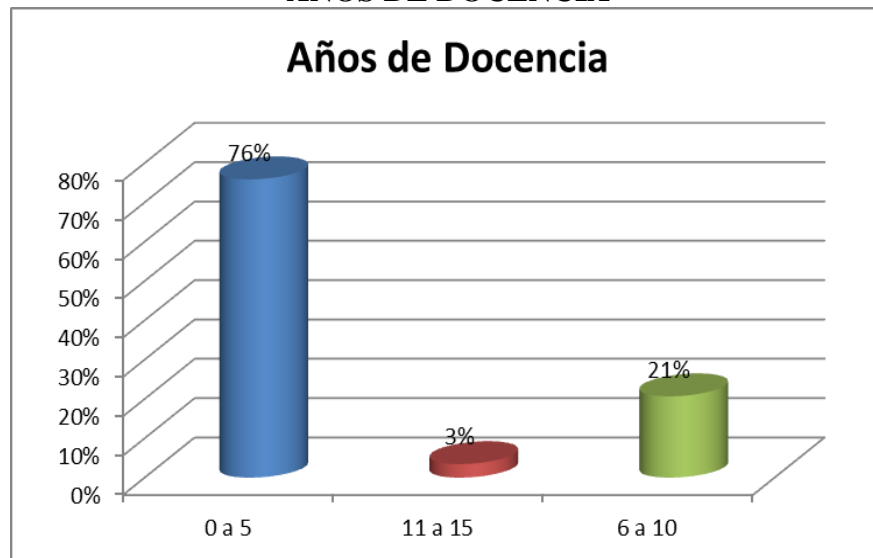
La Ley de Educación Superior, exige que todos los docentes universitarios obtengan título de cuarto nivel para el 2015, mientras que hasta el año 2017 el 60% de los docentes de cada universidad deberá presentar el de quinto nivel (Doctorados) además de otros requisitos.

Mediante este grafico podemos determinar que:

El 76% de los docentes han cumplido con el requisito solicitado en la Ley de Educación Superior para ejercer la docencia y ha obtenido un título de postgrado, el 22% tiene estudios de pregrado y únicamente el 2% posee un doctorado.

Sin embargo, este es uno de los puntos de mayor preocupación dentro de la Universidad de las Américas de Quito, por lo que varios docentes actualmente se encuentran estudiando carreras de postgrado y varios han solicitado licencias para obtener títulos de quinto nivel en las áreas en las que dictan clases.

GRÁFICO NO.14
AÑOS DE DOCENCIA



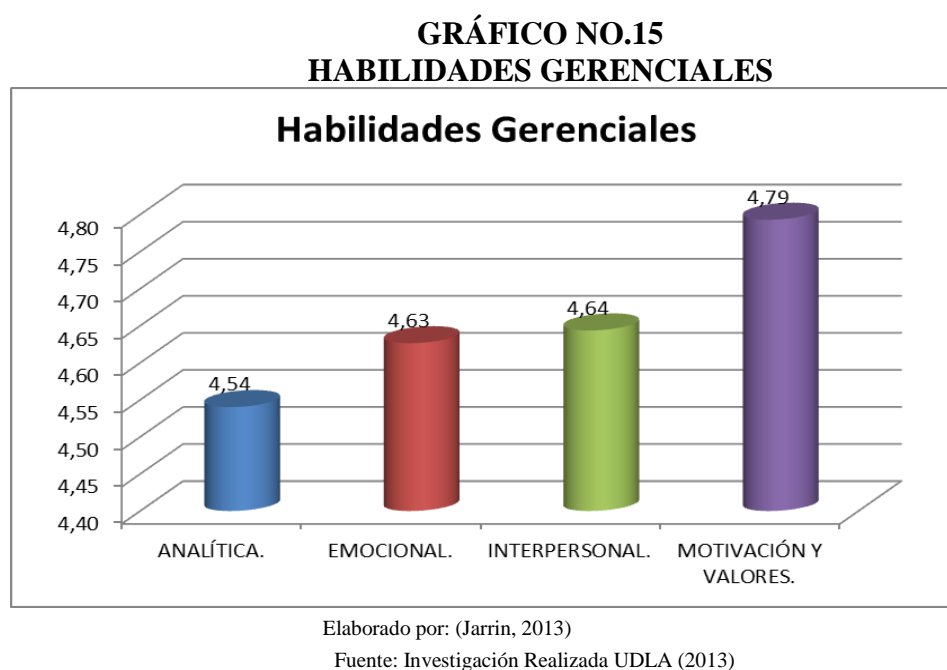
Elaborado por: (Jarrin, 2013)

Fuente: Investigación Realizada UDLA (2013)

La Universidad de las Américas de Quito, presenta un crecimiento en el periodo 2010-2013 debido a un gran número de estudiantes que se trasladaron desde otras universidades. Esta situación permitió la contratación de docentes que ya impartían clases en prestigiosas instituciones de educación superior de Quito. Muchos de los docentes motivo de este estudio comparten su labor entre la UDLA y universidades como PUCE, ESPE, UCE y EPN. Por lo tanto al analizar los resultados del presente gráfico vemos que los docentes cuentan con 5 años o menos como experiencia docente dentro de la UDLA en su mayoría, pero es necesario recalcar que estos ya contaban con experiencia docente en otras universidades.

7.2. INFORMACION POR VARIABLES

Para el análisis de los resultados en la investigación comparamos variables como habilidades gerenciales, responsabilidad social, tecnologías de información y comunicación, trabajo en equipo y valores que aplican los docentes de las carreras de Ingeniería Comercial con mención en Finanzas y Administración de Empresas de la FACEA en la UDLA con las variables generales antes mencionadas, y así obtener nueva información.



Las habilidades fueron enmarcadas según el enfoque de Habilidades Gerenciales propuestas por Edgar Schein: Analítica, Emocional, Interpersonal, Motivación y Valores.

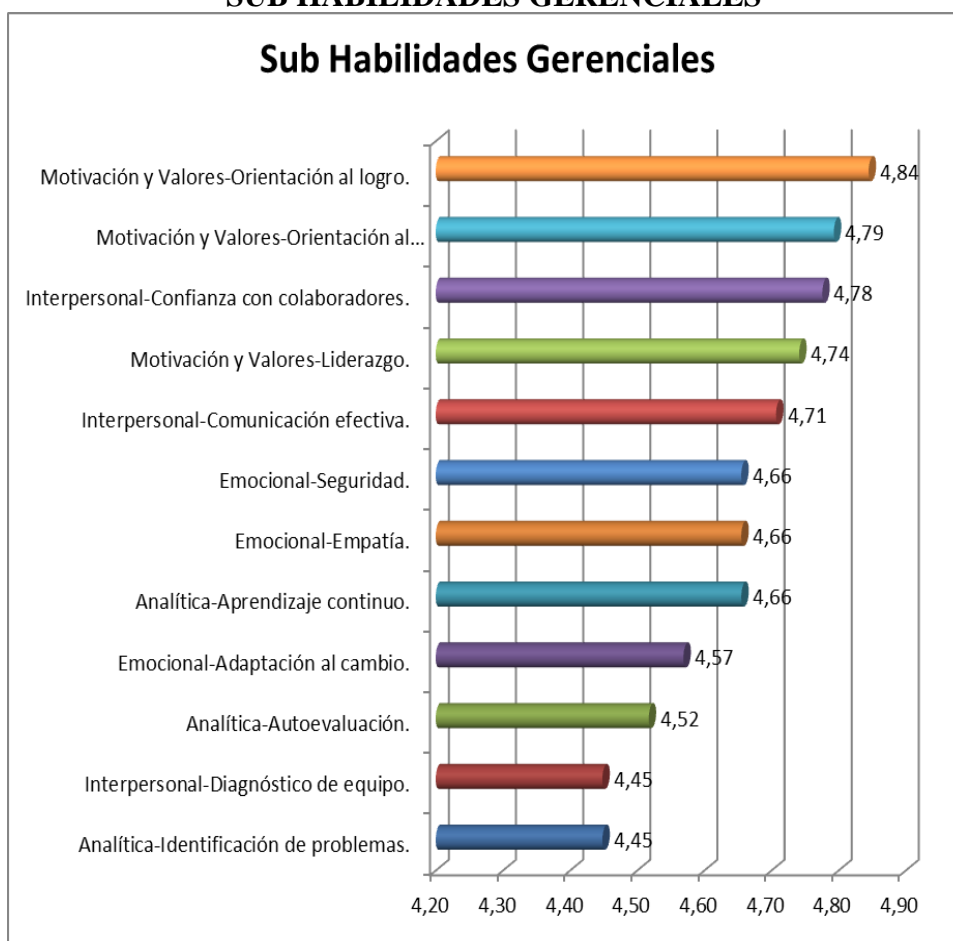
De forma general, en el grupo de docentes motivo de estudio, se puede ver claramente que las habilidades de Motivación y Valores son las de mayor presencia. Estas habilidades nos muestran que el docente se siente cómodo dedicándose a su carrera y transmite esta motivación hacia sus estudiantes, desarrollando sus actividades en un ambiente favorable de valores.

Otras de las habilidades desarrolladas por este grupo son las Habilidades Interpersonales, estas son muy importantes, puesto que, representan la capacidad de comunicación para crear un clima de colaboración en el manejo de conflictos. El docente es competente para manejar procesos interpersonales y ser un buen negociador, es decir ser un líder dentro del aula.

Las Habilidades Emocionales también sobresalen en los docentes estudiados, estas nos indican que los docentes están en la capacidad de sintonizar con las emociones del grupo de estudiantes y de esta manera manejar los desacuerdos y encaminarlos hacia un objetivo común.

Las habilidades menos referidas son las Analíticas, esto quiere decir que los docentes necesitan trabajar en el desarrollo de habilidades que permitan la resolución de problemas y toma de decisiones en su gestión académica.

GRÁFICO NO. 16
SUB HABILIDADES GERENCIALES



Elaborado por: (Jarrin, 2013)

Fuente: Investigación Realizada UDLA (2013)

- **Motivación y Valores**

Fue la habilidad de mayor puntaje dentro de las cuatro, siendo la de mayor fortaleza en este grupo de docentes, podemos ver que esta habilidad se desarrolla en estos enfocándose a orientar todos los esfuerzos al cumplimiento de metas y objetivos comunes de grupo (Orientación al Logro), al cumplimiento de metas personales (Orientación al crecimiento personal), y sobre todo al desarrollo del líder dentro del aula (Liderazgo).

Uno de los docentes que fue encuestado personalmente dijo: “En mi primera clase siempre pido a mis estudiantes escriban en su cuaderno sus objetivos tanto dentro de la materia, como personales. El último día de clases hago que lo revisen nuevamente y que vean si se cumplió“

- **Interpersonal**

La segunda habilidad que los docentes encuestados manifestaron, es la Interpersonal. Esta habilidad se visualiza debido a que están muy interesados en crear un ambiente de confianza con los estudiantes, donde se puedan sentir libres de opinar y discutir diversas situaciones (Confianza con colaboradores), a su vez esto va ligado con la capacidad de comunicarse para llegar acuerdos (Comunicación efectiva). Para los docentes es esencial que como grupo se definan hacia donde se quiere llegar (Diagnóstico de Equipo).

- **Emocional**

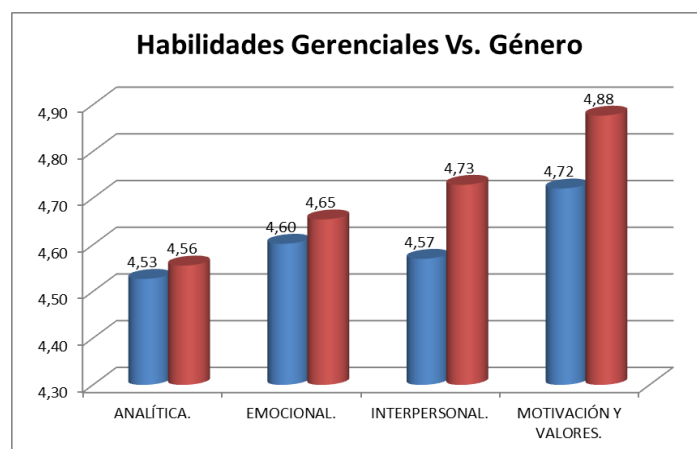
Al desarrollar la habilidad Emocional se dijo que el docente debe ser capaz de sintonizar con las emociones de los estudiantes. Dentro de los docentes estudiados, se puede ver la importancia que estos dan en cuanto a crear un clima de seguridad,

empatía con sus estudiantes y de adaptación al cambio, pues cada individuo del grupo tiene emociones diferentes.

- **Analítica**

Las habilidades analíticas no se encuentran aun consolidadas, es necesario que los docentes trabajen en cuanto a la importancia que le dan al Aprendizaje continuo, la Autoevaluación e Identificación de problemas.

GRÁFICO NO. 17
HABILIDADES GERENCIALES VS. GÉNERO



Elaborado por: (Jarrin, 2013)

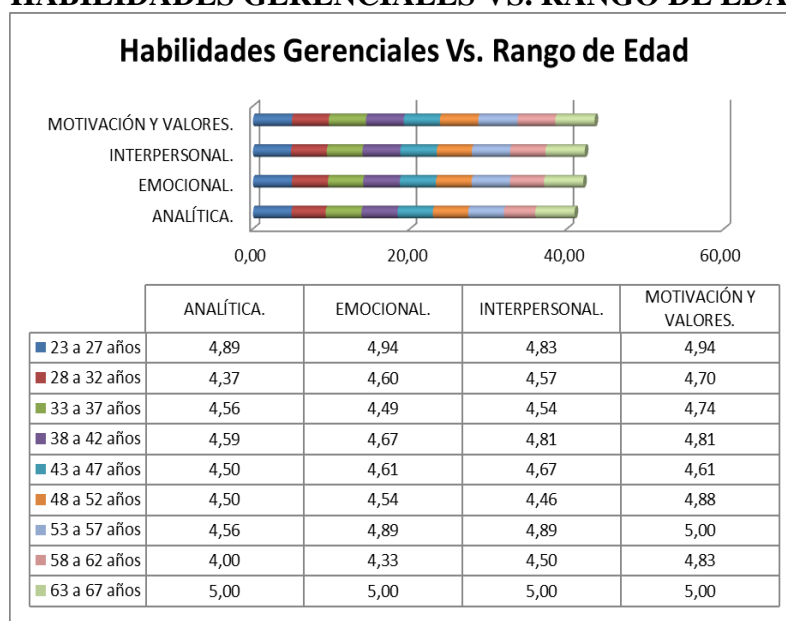
Fuente: Investigación Realizada UDLA (2013)

En cuanto a las habilidades motivacionales, interpersonales, emocionales son predominantes en el género femenino identificado por el color rojo en el cuadro.

Las habilidades analíticas la definen igualmente las mujeres, sin embargo es una diferencia menor.

Por lo general existe la tendencia por parte del género femenino de direccionarse hacia lo emocional, motivacional e interpersonal y en el género masculino a lo analítico.

GRÁFICO NO. 18
HABILIDADES GERENCIALES VS. RANGO DE EDAD



Elaborado por: (Jarrin, 2013)

Fuente: Investigación Realizada UDLA (2013)

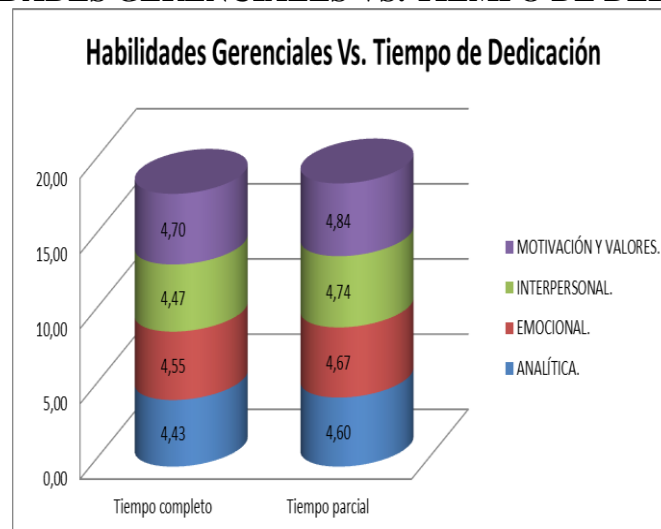
Los docentes con más años son los que poseen mejor puntuación en todos los grupos de habilidades gerenciales. Probablemente la experiencia y la edad permiten que estas se desarrollen de mejor manera. Aplicar y desarrollar habilidades

gerenciales dentro del aula puede convertirse en un proceso que se ira implementando progresivamente con el tiempo.

Motivación y valores son habilidades que se encuentra muy desarrolladas por los docentes entre 53 a 57 años y 63 a 67 años.

Las habilidades interpersonales, emocionales y analíticas se fortalecen en el grupo de 63 a 67 años.

GRÁFICO NO. 19
HABILIDADES GERENCIALES VS. TIEMPO DE DEDICACION



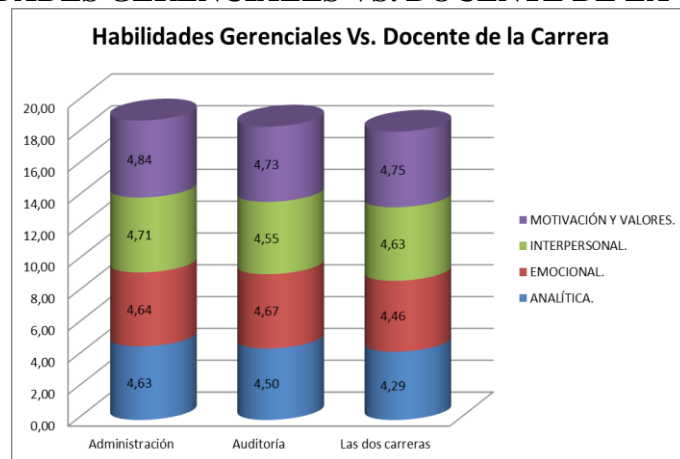
Elaborado por: (Jarrin, 2013)

Fuente: Investigación Realizada UDLA (2013)

Al analizar el presente gráfico, tenemos a las cuatro habilidades gerenciales. En cada una de estas, los docentes de tiempo parcial alcanzaron una mayor puntuación

que los docentes de tiempo completo. Para entender la razón por la que este grupo de docentes desarrolla de mejor manera las habilidades gerenciales dentro del aula, se hace necesario traer a consideración uno de los comentarios de uno de los docentes encuestados, el cual también cuenta con una posición gerencial en una importante empresa de la ciudad de Quito: “Lo que más me gusta de dar clases en la universidad, es que se trae la experiencia de la vida laboral al aula”. Los docentes de tiempo parcial son docentes que en su mayoría poseen puestos donde aplican habilidades gerenciales en su día a día, si lo vemos desde este aspecto las habilidades aprendidas en el campo laboral y puestas en práctica, pueden ser llevadas por los docentes directamente al aula.

GRÁFICO NO. 20
HABILIDADES GERENCIALES VS. DOCENTE DE LA CARRERA



Elaborado por: (Jarrin, 2013)

Fuente: Investigación Realizada UDLA (2013)

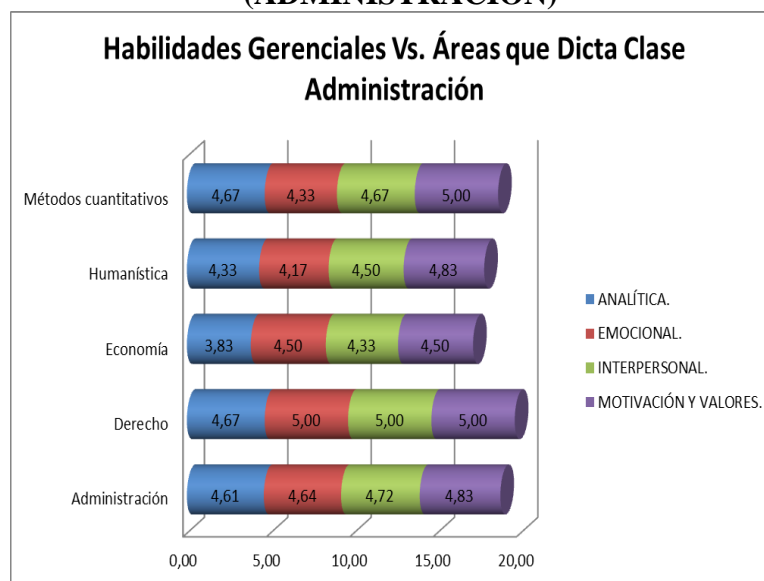
En los docentes de la carrera de Ingeniería Comercial con mención en Administración se identifican de mejor manera las habilidades de Motivación y Valores, Interpersonales y Analíticas. Estas tres habilidades determinan que para

los docentes de esta carrera es prioritario mantener una motivación en el grupo, manteniendo buenas relaciones y la resolución de problemas.

En cuanto a los docentes de la carrera de Ingeniería Comercial con mención en Administración poseen mayor puntuación únicamente en la habilidad Emocional. Esta es importante sobre todo en el liderazgo, papel cuya esencia es lograr que los estudiantes ejecuten sus respectivos roles dentro del grupo con más efectividad, pues sus emociones son entendidas. Si el docente no sabe ser un líder con inteligencia emocional reduce el desempeño de todo el grupo.

Para el caso de los dos grupos analizados, si se tiene como objetivo alcanzar una educación integral, cada docente debe ser capaz de desarrollar todas estas habilidades en conjunto, donde se enseñe tanto con destrezas técnicas y analíticas como interpersonales y motivacionales, permitiendo de ese modo enfrentar de mejor manera los cambios y permitir más flexibilidad a los estudiantes dentro del aula.

GRÁFICO NO. 21
HABILIDADES GERENCIALES VS. ÁREAS QUE DICTA CLASE
(ADMINISTRACIÓN)



Elaborado por: (Jarrin, 2013)

Fuente: Investigación Realizada UDLA (2013)

En la carrera de administración se evidencian habilidades analíticas en el área de métodos cuantitativos, esto se debe básicamente por la esencia de esta área en sí. Igual presencia tiene el área de Derecho.

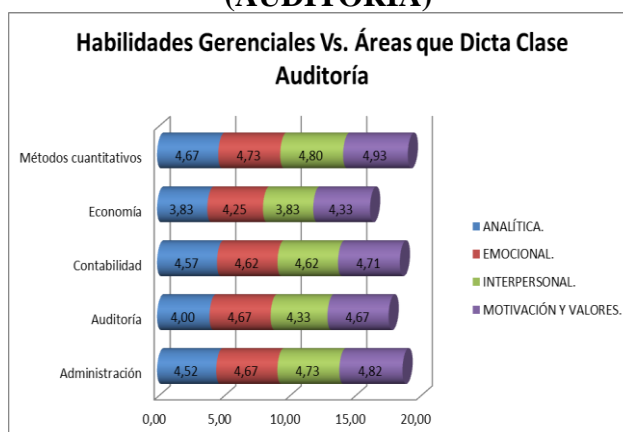
En cuanto a la habilidad emocional sus mejores puntajes están en el área de Derecho y Administración. Es sumamente importante el desarrollo de esta habilidad dentro de estas áreas por ser ciencias sociales que se enfocan en el trabajo con personas.

Al igual que en la anterior, la habilidad interpersonal es mayormente señalada por los docentes de estas dos áreas: Derecho y Administración, ya que deben poseer

una capacidad de negociación y de manejo de personas, por ello esta habilidad está bien fortalecida en estas áreas.

Motivación y valores se encuentra desarrollada en cada una de las áreas que se dictan clases dentro de administración, puesto que los docentes están conscientes que para lograr objetivos es importante la motivación y trabajo con respeto, solidaridad, etc.

GRÁFICO NO. 22
HABILIDADES GERENCIALES VS. ÁREAS QUE DICTA CLASE
(AUDITORÍA)



Elaborado por: (Jarrin, 2013)

Fuente: Investigación Realizada UDLA (2013)

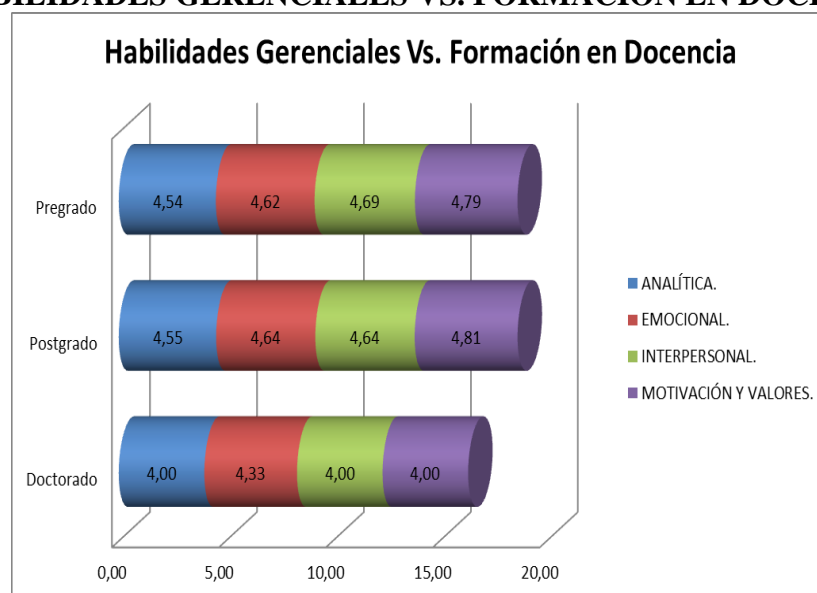
El área de métodos cuantitativos es un área técnica y compleja: exige al docente generar habilidades analíticas, puesto que debe estar en capacidad de resolver problemas de alta dificultad. El docente se vea en la necesidad de motivar y crear en los estudiantes una vinculo de seguridad y empatía, para que estos puedan expresar sus dudas e inconvenientes para la resolución de problemas de forma colectiva. -Es

por todo esto que este grupo de docentes manifiestan los más altos puntajes en todas las habilidades.

Las habilidades emocionales son evidenciadas también en los docentes del área de administración y auditoria por ser áreas que se direccionan hacia el liderazgo, cuyo elemento esencial debe ser la búsqueda de la inteligencia emocional para direccionar a otros.

Los docentes del área Administrativa también aplican las habilidades interpersonales y de motivación y valores pues estas dos habilidades son primordiales dentro del concepto que engloba la administración.

GRÁFICO NO. 23
HABILIDADES GERENCIALES VS. FORMACIÓN EN DOCENCIA

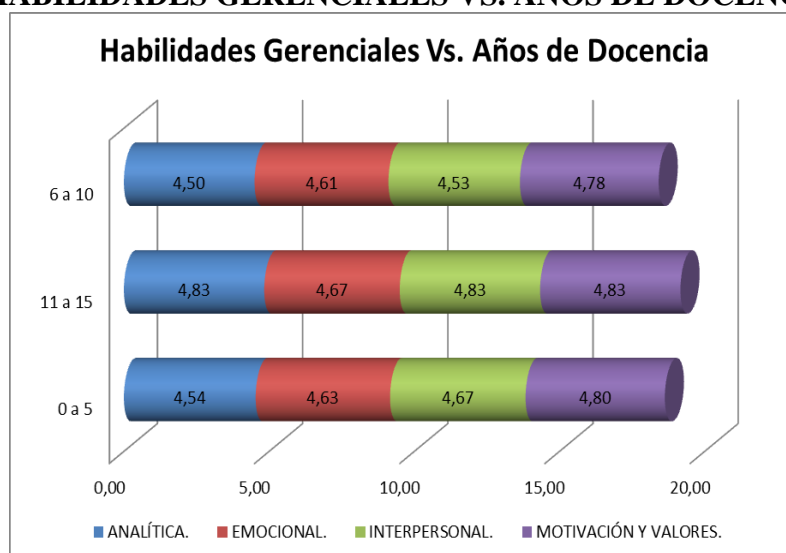


Elaborado por: (Jarrin, 2013)

Fuente: Investigación Realizada UDLA (2013)

El grupo con mayor puntuación en todas las habilidades gerenciales es el de Post grados. Se consideraría que el de mayor puntuación debería ser el de Doctorado que es parte del personal de tiempo completo, pero no es este el caso. Puede entenderse, ya que los docentes con experiencias en el ámbito empresarial aportan de gran manera al desarrollo de estas habilidades obtenidas por la experiencia.

GRÁFICO NO 24
HABILIDADES GERENCIALES VS. AÑOS DE DOCENCIA



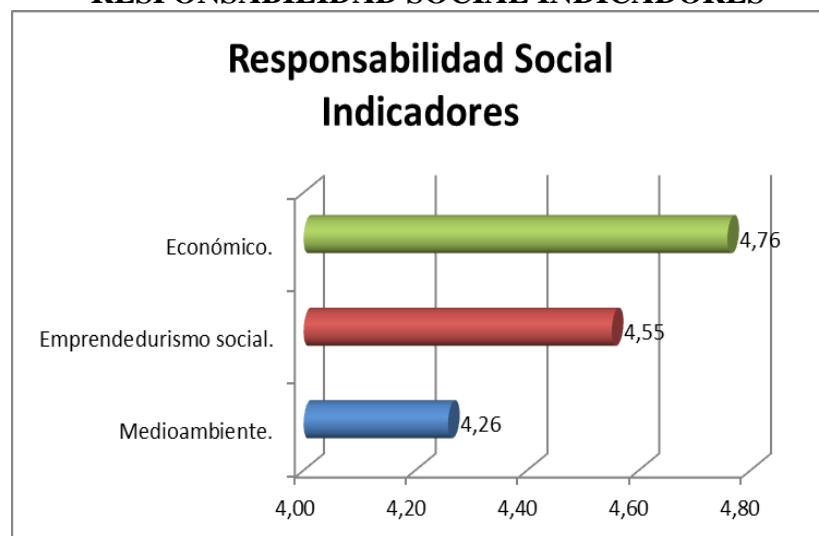
Elaborado por: (Jarrin, 2013)

Fuente: Investigación Realizada UDLA (2013)

Al comparar las habilidades gerenciales con los años de docencia, obtenemos como resultado que los docentes con más tiempo de docencia tienen mayor puntuación. Sin embargo, es posible identificar que los docentes que tienen más años en la institución, muestran un mayor desarrollo de las habilidades motivacionales y analíticas, esto se puede deber a que los docentes con más experiencia formaron

parte de una educación mucho más preocupada de desarrollar dichas habilidades, que interpersonales y emocionales, ya que el desarrollo de estas se ha ido incluyendo en forma progresiva en las diferentes instituciones de educación superior, pero como vemos según los resultados obtenidos aun no es logrado de manera total. Otra razón que se puede mencionar, es el hecho de que uno de los factores más influyentes en el desarrollo de habilidades gerenciales es la experiencia de trabajar durante años en la docencia.

GRÁFICO NO. 25
RESPONSABILIDAD SOCIAL INDICADORES



Elaborado por: (Jarrin, 2013)

Fuente: Investigación Realizada UDLA (2013)

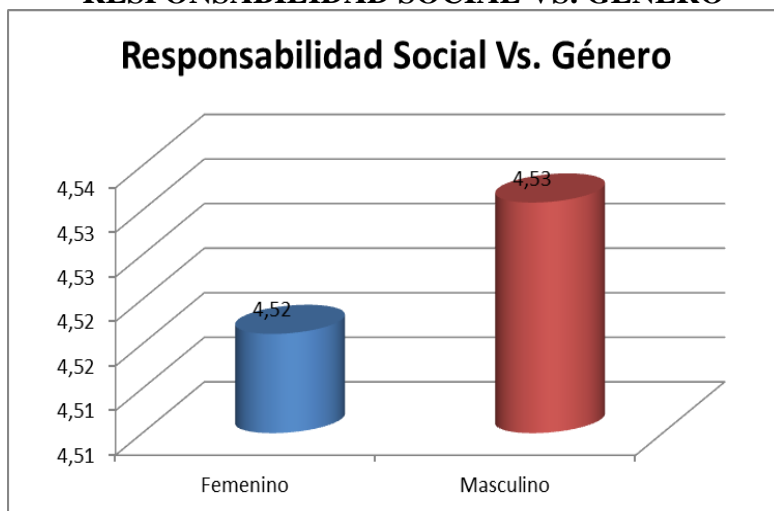
La responsabilidad social llevada al aula incluye un conjunto de iniciativas que orientan a los estudiantes a generar un espíritu de emprendedurismo social que promueve beneficios económicos, ambientales y bienestar social.

Para el análisis de la responsabilidad social se consideran tres indicadores principales: Económico, emprendedurismo social y medioambiente. Para los docentes encuestados el concepto de responsabilidad social dentro de sus clases está orientado principalmente hacia un factor económico, el docente está convencido sobre la importancia de aprovechar los recursos de manera eficiente en cuanto a generar mayor valor agregado con menos recursos que produzcan beneficios económicos. Este es un concepto muy aplicado dentro de la administración.

En segundo lugar los docentes aplican el concepto de la responsabilidad social a través del desarrollo del emprendedurismo social. El docente al ser un emprendedor social prioriza en su quehacer la lucha contra la exclusión social por medio del desarrollo de proyectos empresariales.

La responsabilidad social con el medio ambiente es la menos involucrada dentro de la catedra de este grupo de docentes. En este punto se debe trabajar, pues como líder, el docente debe crear conciencia del impacto tanto positivo como negativo que puede tener la toma de una decisión en el medio ambiente, así como las acciones que se deben tomar para reparar los daños ocasionados a este.

GRÁFICO NO. 26
RESPONSABILIDAD SOCIAL VS. GENERO

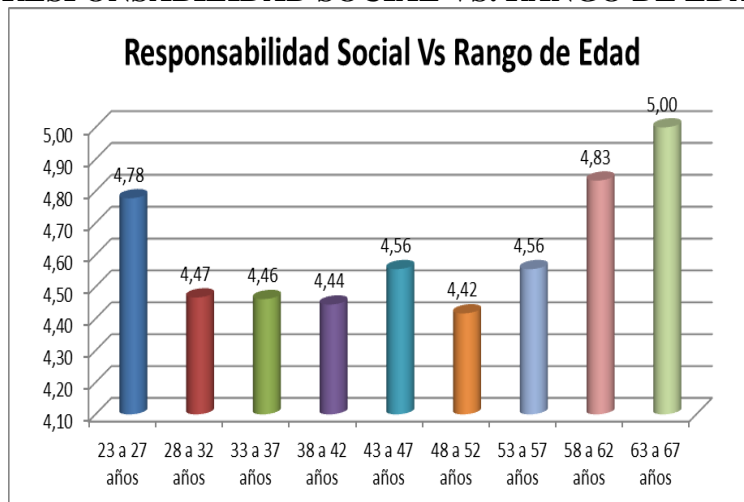


Elaborado por: (Jarrin, 2013)

Fuente: Investigación Realizada UDLA (2013)

Se observa que el grupo de docentes analizados existe una relación casi pareja en cuanto a la responsabilidad social de ambos géneros, sin embargo el género masculino supera el femenino en 0,01.

GRÁFICO NO. 27
RESPONSABILIDAD SOCIAL VS. RANGO DE EDAD



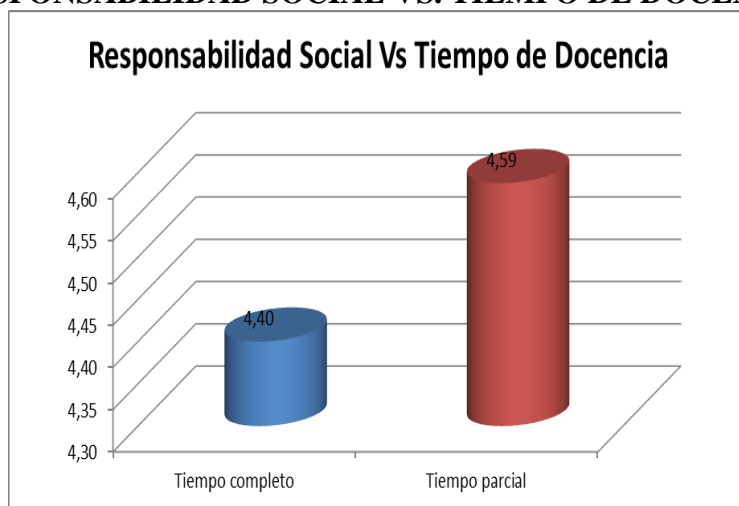
Elaborado por: (Jarrin, 2013)

Fuente: Investigación Realizada UDLA (2013)

En lo referente a Responsabilidad Social, de acuerdo a la edad de los docentes se visualiza porcentajes similares en todo el grupo de encuestados.

El puntaje más alto se encuentra en el grupo que comprende de 63 a 67 años con 5 puntos, continuando por el de 58 a 62 con 4,83.

GRÁFICO NO. 28
RESPONSABILIDAD SOCIAL VS. TIEMPO DE DOCENCIA.



Elaborado por: (Jarrin, 2013)

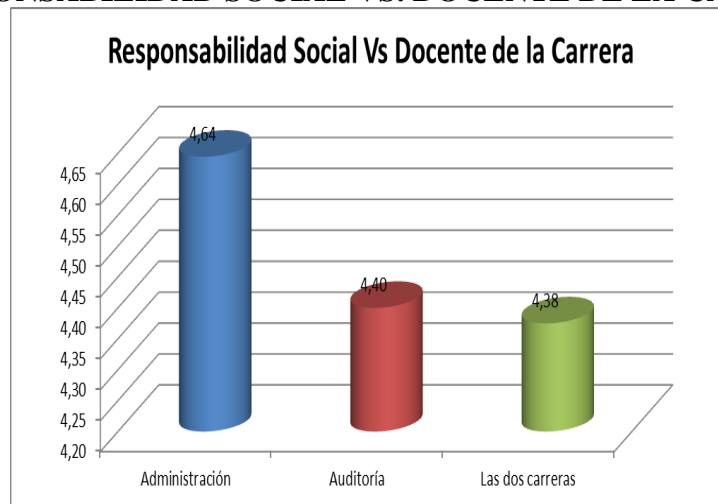
Fuente: Investigación Realizada UDLA (2013)

Los docentes de tiempo parcial aplican más los conceptos de responsabilidad social que los docentes de tiempo completo.

La responsabilidad social concebida desde el ámbito empresarial, es un modelo de gestión que responde a la nueva tendencia global de desarrollo sostenible. En las empresas ecuatorianas se ha dado gran importancia a este concepto y estas aplican nuevas alternativas para crear valor agregado por medio de diferentes actividades.

Estas actividades van allá de cumplir con leyes tributarias o laborales, más bien buscan crear un modelo de gestión que se basan en los tres conceptos analizados en la presente investigación. Es por esto que dichas actividades son transmitidas como experiencias por los docentes de tiempo parcial que tienen la posibilidad de desenvolverse en cargos gerenciales en diferentes empresas para ser transmitidos al aula.

GRÁFICO NO.29
RESPONSABILIDAD SOCIAL VS. DOCENTE DE LA CARRERA



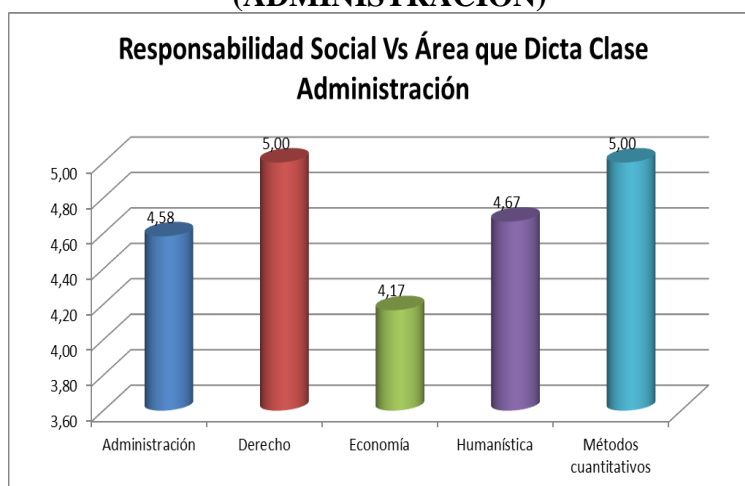
Elaborado por: (Jarrin, 2013)

Fuente: Investigación Realizada UDLA (2013)

La administración clásica pensaba que la única responsabilidad de la administración era la maximización de utilidades y se creía que utilizar los recursos para un bien social aumentaba injustificadamente los costos. Sin embargo, en la actualidad la administración actual está asociada a mejorar el bienestar social.

Esta nueva concepción de administración está implícita dentro de las materias administrativas de los docentes de la carrera de Administración de Empresas de forma más sobresaliente que los de la carrera de Finanzas.

GRÁFICO NO. 30
RESPONSABILIDAD SOCIAL VS. ÁREA QUE DICTA CLASE
(ADMINISTRACIÓN)

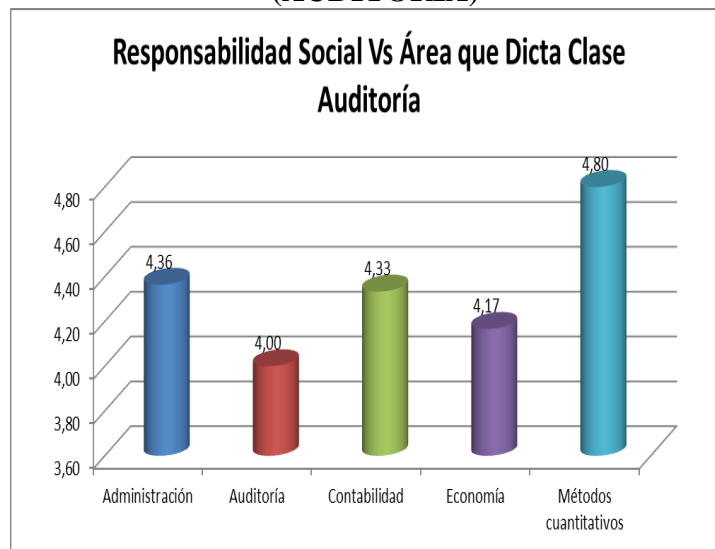


Elaborado por: (Jarrin, 2013)

Fuente: Investigación Realizada UDLA (2013)

Dentro de la carrera de Ingeniería Comercial con mención en Administración de Empresas, el área con más alta puntuación es el área de Derecho, está relacionada con la responsabilidad social, pues es una ciencia social que busca el bien común, las normas que crea, tienen como fin la protección de cada individuo de la sociedad así como del medio ambiente. Ejemplos de materias dictadas dentro de esta área son Derecho laboral (busca que se cumpla con una responsabilidad social hacia los miembros de una empresa) y Derecho tributario (responsabilidad con el cumplimiento de obligaciones que benefician a la comunidad). Por esta razón esta área alcanza la mayor puntuación.

GRÁFICO NO. 31
RESPONSABILIDAD SOCIAL VS. ÁREA QUE DICTA CLASE
(AUDITORÍA)



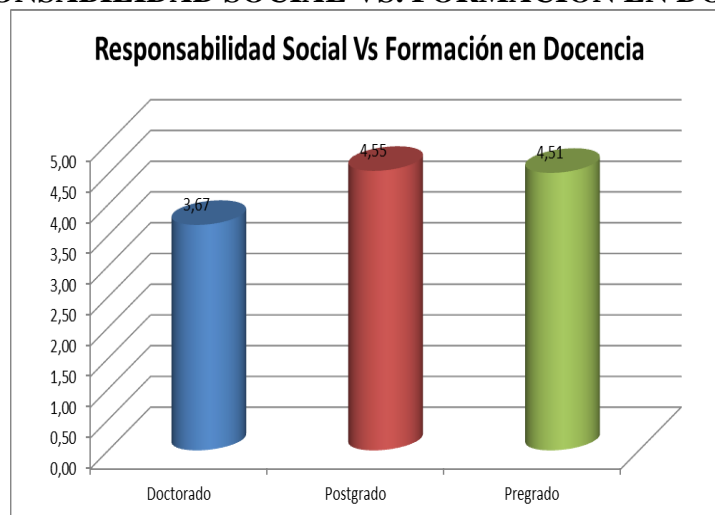
Elaborado por: (Jarrin, 2013)

Fuente: Investigación Realizada UDLA (2013)

Dentro de la carrera de Administración de Empresas con mención en Finanzas el puntaje mayor lo tienen los docentes de Métodos Cuantitativos. El número de docentes del área de Métodos Cuantitativos dentro de la FACEA representa un número pequeño y la mayoría de ellos imparten clases de Matemáticas o Estadística, sin embargo al tener la oportunidad de entrevistar a estos docentes personalmente, pude darme cuenta la entrega a la investigación y la búsqueda de la verdad científica que estos poseen. Muchos de sus comentarios al realizar la encuesta motivo de análisis fueron sobre la responsabilidad que sienten tener al poder utilizar sus habilidades e influencia para mejorar la capacidad analítica de los estudiantes, que ellos consideran necesaria para cualquier aspecto en la vida. “Las matemáticas permiten ver a los problemas como retos a cumplir y de eso precisamente se trata la vida.” Al parecer este grupo de docentes aplica la responsabilidad social dentro de sus clases, pues sienten la responsabilidad de

encaminar estos conocimientos técnicos impartidos con un espíritu de servicio hacia la sociedad.

GRÁFICO NO. 32
RESPONSABILIDAD SOCIAL VS. FORMACIÓN EN DOCENCIA



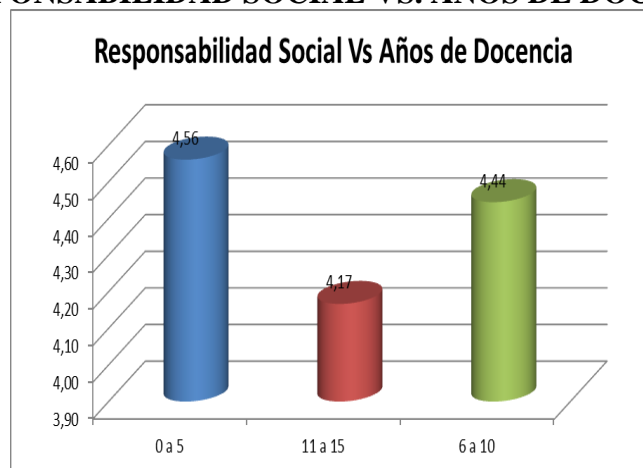
Elaborado por: (Jarrin, 2013)

Fuente: Investigación Realizada UDLA (2013)

La responsabilidad social en el grupo encuestado como podemos observar en el presente gráfico, no tiene gran impacto en cuanto al grado de formación del docente, pues los docentes de post grado tienen mayor puntaje, seguidos por los de pregrado y el de menor puntaje es el Doctorado.

En este punto, al no depender precisamente del grado de formación, la responsabilidad puede ser desarrollada por los docentes en base a la importancia que le den al tema y en base a su experiencia personal. El emprendedurismo social muchas veces nace en el espíritu del emprendedor social, por su necesidad de aportar al bienestar de todos.

GRÁFICO NO. 33
RESPONSABILIDAD SOCIAL VS. AÑOS DE DOCENCIA



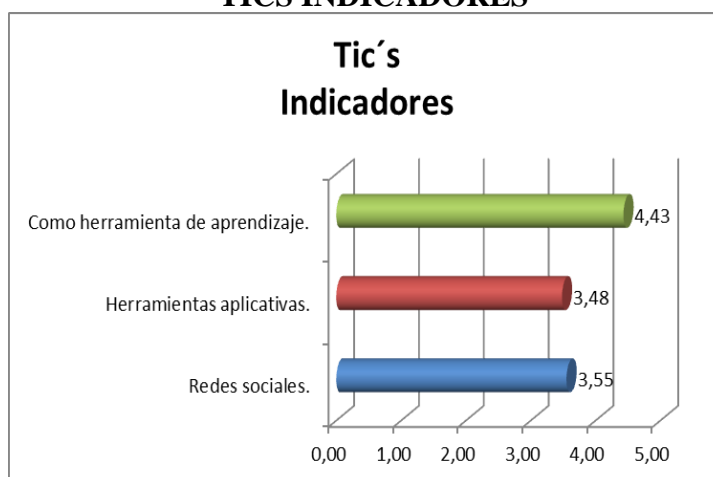
Elaborado por: (Jarrin, 2013)

Fuente: Investigación Realizada UDLA (2013)

Dentro de lo que se refiere a los años de experiencia en la institución, vemos que la responsabilidad social va decreciendo mientras incrementan los años de experiencia de los docentes. Los docentes que tienen entre 0 a 5 años en la institución aplican dentro de sus clases de mejor manera los conceptos de responsabilidad social. Los docentes con más años aplican en menor relación estos conceptos.

Sin embargo, esta no puede ser una variable determinante, pues hay que considerar que muchos de los docentes que tienen pocos años como docentes en la UDLA, tienen una larga experiencia como docentes en otras universidades. La responsabilidad social del docente es un tema que depende de la experiencia, interés en el tema y del espíritu de emprendedurismo social que cada docente posea.

GRÁFICO NO. 34
TICS INDICADORES



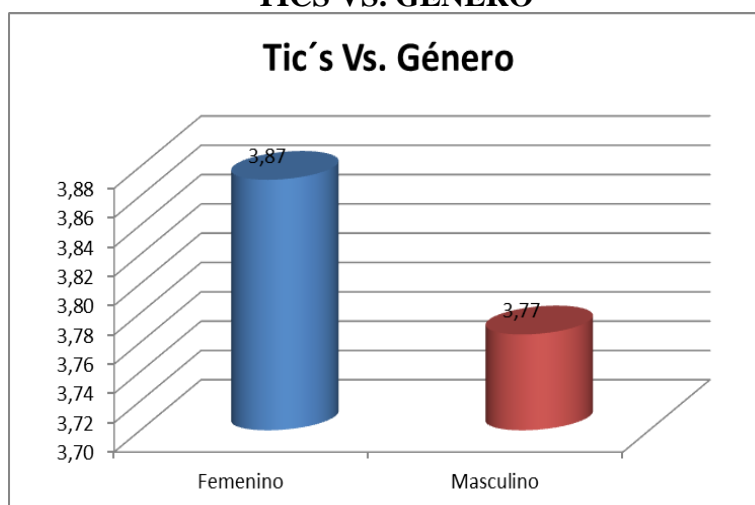
Elaborado por: (Jarrin, 2013)

Fuente: Investigación Realizada UDLA (2013)

Como se puede observar en el gráfico, las TIC's son utilizadas principalmente por los Docentes como Herramientas de aprendizaje, debido a que la Universidad cuenta con una intranet en la cual se manejan programas de estudio que son enviados directamente a los estudiantes. Adicionalmente, el grupo encuestado mencionó que se realizan recepción de tareas por medio del mail asignado por la Universidad, así también esta emite comunicados oficiales que deben ser revisados vía correo electrónico. Otro medio de comunicación utilizado por la Universidad son las principales redes sociales manejadas en el país.

En lo relacionado a Herramientas Aplicativas, el grupo de Docentes comunicó que se realizan consultas técnicas efectuadas por Internet, así también clases aplicativas utilizando Software dependiendo su aplicabilidad.

GRÁFICO NO. 35
TICS VS. GÉNERO

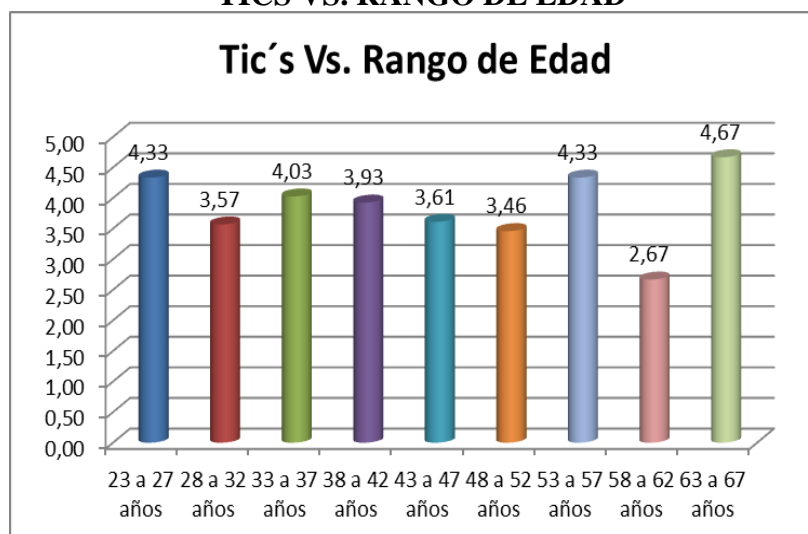


Elaborado por: (Jarrin, 2013)

Fuente: Investigación Realizada UDLA (2013)

La aplicación de tecnologías de la información y la comunicación se da mayormente en el género femenino con 3,87 puntos. A pesar que la diferencia con el género masculino es de 0,10 únicamente, la puntuación de ambos géneros en esta variable baja de 4 puntos como había sido la constante en las anteriores variables.

GRÁFICO NO. 36
TICS VS. RANGO DE EDAD



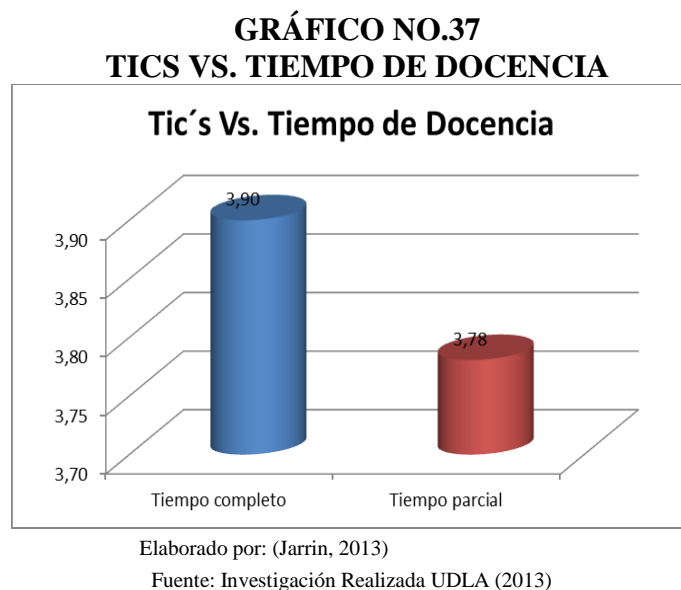
Elaborado por: (Jarrin, 2013)

Fuente: Investigación Realizada UDLA (2013)

El puntaje más alto de aplicación de las tics lo obtiene el grupo de 63 a 67 años. Dentro de este grupo existe únicamente un docente. Siguiendo a la puntuación está el grupo de docentes más jóvenes de 23 a 27 años.

Las razones para que los picos más altos estén en los dos extremos puede deberse a que en el caso de los profesores más jóvenes tengan mayores conocimientos sobre herramientas tecnológicas, programas, etc. por tener más contacto en el medio en que estos se desenvuelven día a día.

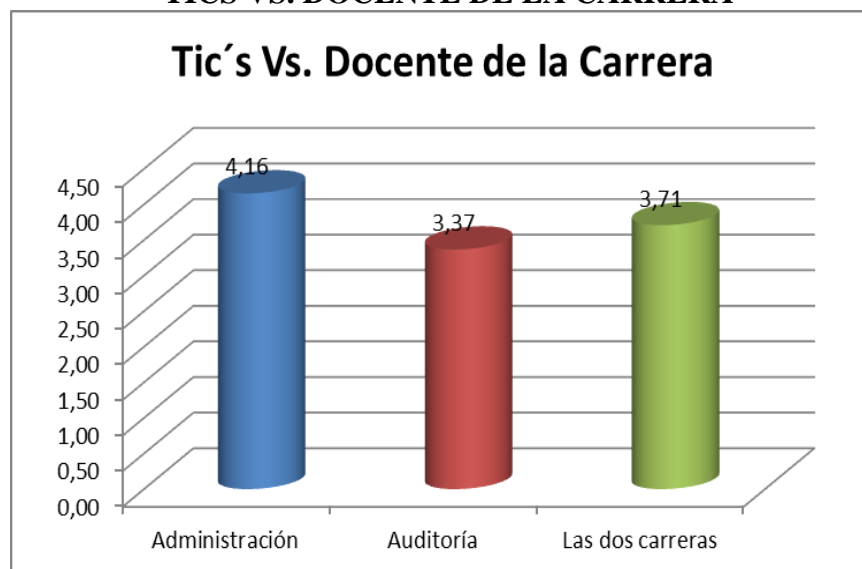
El docente que se encuentra en el rango de 63 a 67 años de edad es docente de la materia de negociación y conflictos. Dentro de esta materia se utiliza el Software de Junior Achievement que es para simulación de Negocios.



Como se puede evidenciar en la gráfica, el docente de tiempo completo utiliza en un porcentaje mayor las TIC's que el Docente de medio tiempo, esto se deriva de que los Docentes que se encuentran el 100% de su tiempo en la Universidad conocen más a fondo los recursos de TIC que esta brinda y aplican dicho conocimiento con los estudiantes.

Hasta cierto punto los docentes de medio tiempo se enfocan únicamente en dar la clase de manera didáctica, sin aprovechar los beneficios extras que se pueden utilizar con las herramientas TIC de la Universidad.

GRÁFICO NO. 38
TICS VS. DOCENTE DE LA CARRERA



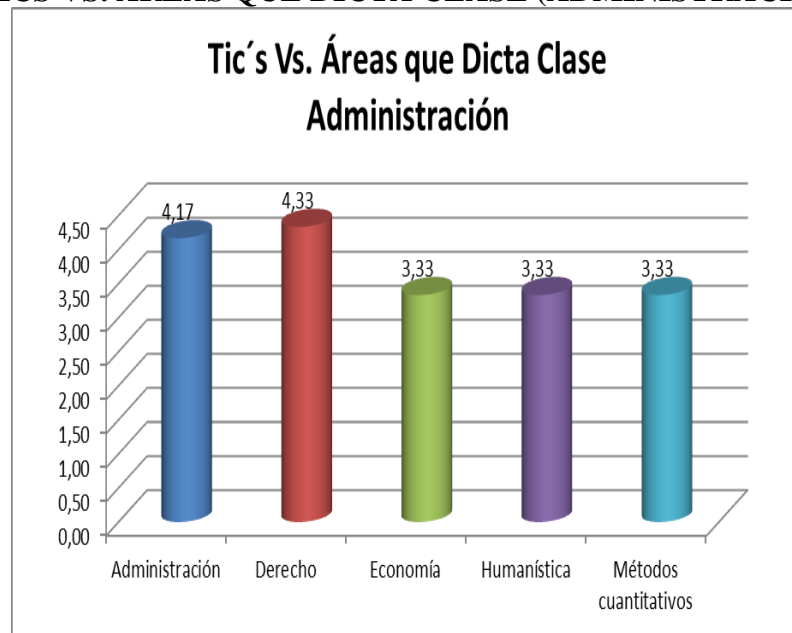
Elaborado por: (Jarrin, 2013)

Fuente: Investigación Realizada UDLA (2013)

En cuanto a las carreras, los docentes con mayor puntuación son los de la carrera de Ingeniería Comercial con mención en Administración de Empresas con 4,16

puntos. Los docentes con mención en Finanzas tienen 3,37. Esto se debe a que en varias materias de la carrera de Administración se utilizan softwares específicos para dictar las clases.

GRÁFICO NO. 39
TICS VS. ÁREAS QUE DICTA CLASE (ADMINISTRACIÓN)



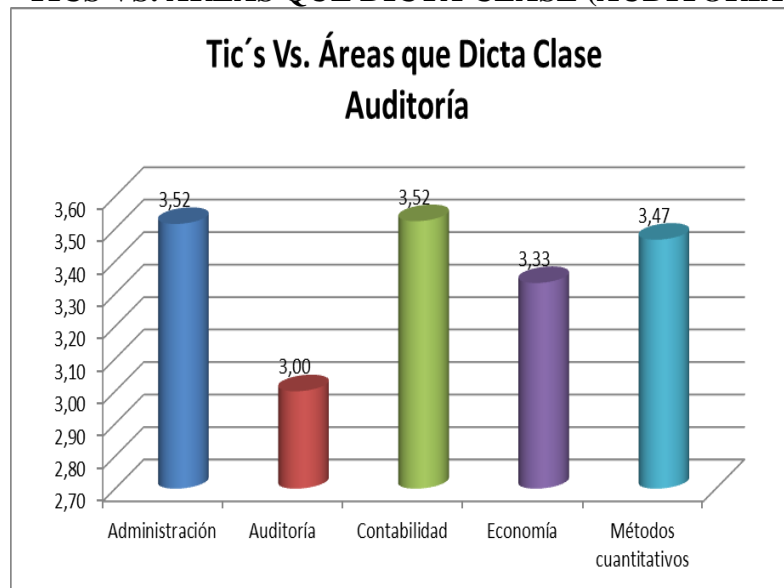
Elaborado por: (Jarrin, 2013)

Fuente: Investigación Realizada UDLA (2013)

Las áreas con más alta puntuación en esta carrera son las de Derecho y Administración, como se mencionó anteriormente, debido a que utilizan softwares específicos, como es el caso de Negociación y Conflictos.

Las tres áreas en las que menos se usan son Economía, Humanística y Métodos Cuantitativos. Estas poseen 3,33 puntos cada una.

GRÁFICO NO. 40
TICS VS. ÁREAS QUE DICTA CLASE (AUDITORIA)

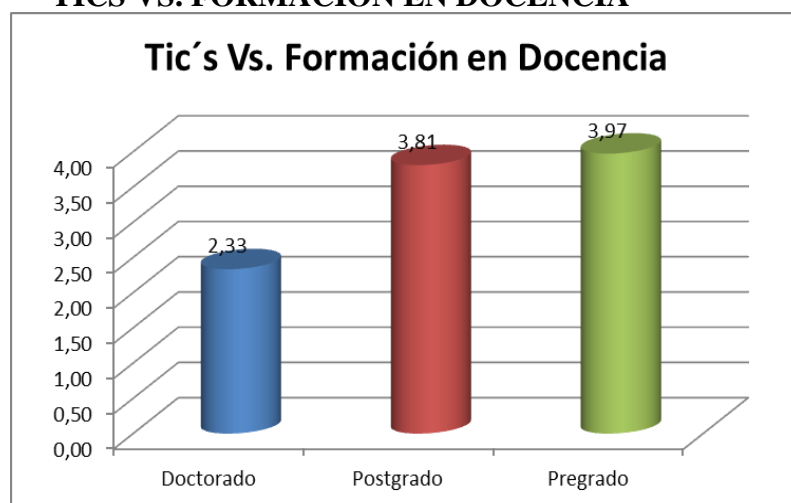


Elaborado por: (Jarrin, 2013)

Fuente: Investigación Realizada UDLA (2013)

En la carrera de Ingeniería Comercial con mención en Finanzas los docentes manifiestan aplicar con mayor frecuencia las tics en las áreas de Administración y Contabilidad con 3,52 puntos cada una. El área que menor puntuación tiene es Auditoría con 3 puntos.

GRÁFICO NO. 41
TICS VS. FORMACIÓN EN DOCENCIA

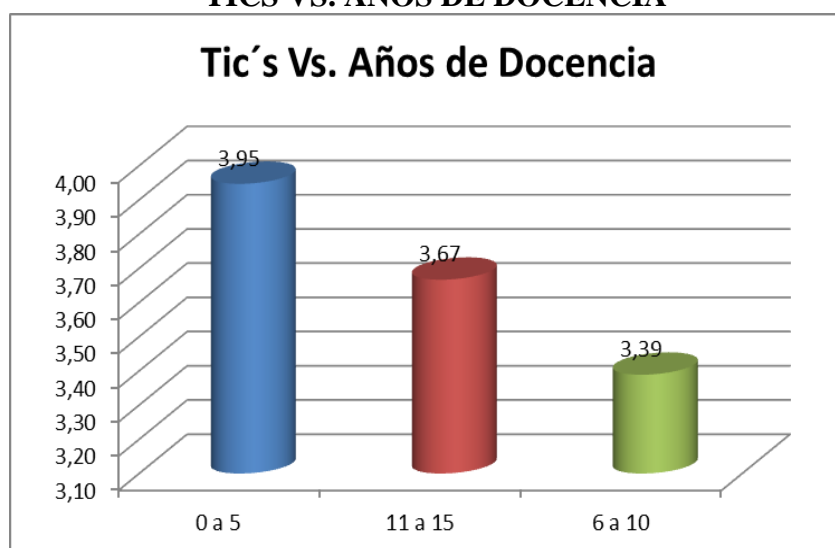


Elaborado por: (Jarrin, 2013)

Fuente: Investigación Realizada UDLA (2013)

Existe un porcentaje casi similar entre la aplicación de las tics en los docentes con formación de post grados y de pregrado 3,97 y 3,81 respectivamente. En cuanto al docente que posee un Doctorado únicamente alcanza 2,33 puntos.

GRÁFICO NO.42
TICS VS. AÑOS DE DOCENCIA



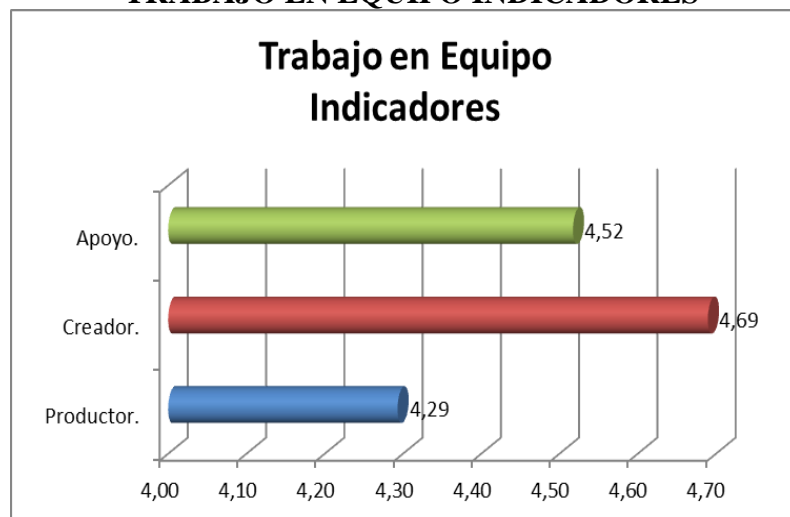
Elaborado por: (Jarrin, 2013)

Fuente: Investigación Realizada UDLA (2013)

Como se puede observar la puntuación mayor de la utilización de TICs se centra en los primeros años de Docencia, esto se debe a que los nuevos docentes dan mayor importancia a las herramientas complementarias que brinda la Universidad, adicionalmente al ser nuevos docentes, están mejor capacitados en la utilización de nuevas herramientas tecnológicas.

Los Docentes que gozan de una mayor antigüedad tienen un porcentaje alto de utilización de herramientas, porque de acuerdo a lo que se comunicó por el grupo encuestado existe un gran interés de capacitación por las nuevas técnicas a fin de estar en vanguardia con la tecnología.

GRÁFICO NO. 43
TRABAJO EN EQUIPO INDICADORES



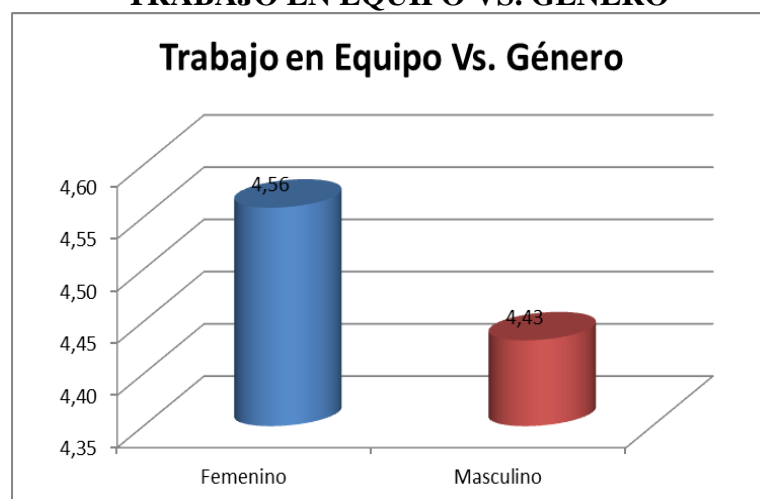
Elaborado por: (Jarrin, 2013)

Fuente: Investigación Realizada UDLA (2013)

El trabajo en equipo es una de las características más importantes para el desarrollo de la gerencia participativa dentro del aula. Para el análisis de este tomamos en cuenta tres indicadores:

- **Creador:** Se refiere al grado que el docente crea actividades que ayudan al trabajo en equipo de sus estudiantes. Este indicador dentro de docentes encuestados alcanza la mayor puntuación con 4,69 puntos.
- **Apoyo:** Analiza al docente como apoyo al estudiante dentro de la realización de un trabajo grupal. Este es el indicador con segunda mayor puntuación 4,52 puntos.
- **Productor:** El docente motiva el trabajo en grupo para producir conocimiento. Este indicador alcanzo 4,29 puntos.

GRÁFICO NO. 44
TRABAJO EN EQUIPO VS. GENERO



Elaborado por: (Jarrin, 2013)

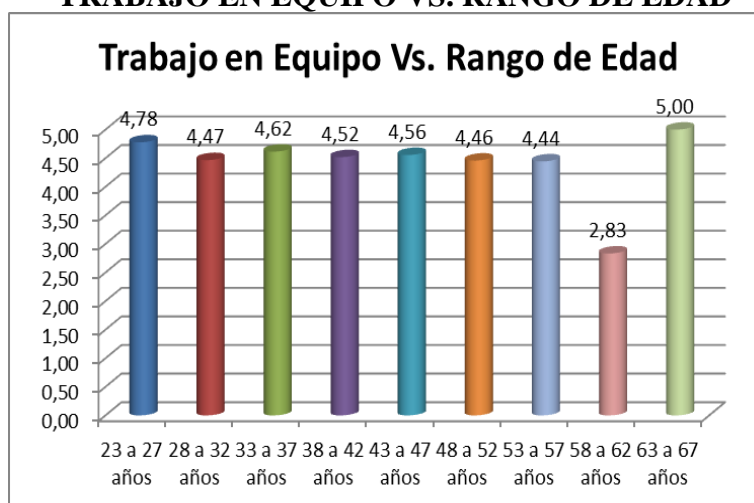
Fuente: Investigación Realizada UDLA (2013)

El trabajo en equipo se ve incentivado principalmente por el género femenino con 4,56 puntos. Mientras que el género masculino tiene 4,43 puntos.

Un reciente estudio del Instituto de Tecnología de Massachusetts y de la Universidad Carnegie Mellon (EE.UU.) ha demostrado que las mujeres, cuando trabajan en equipo, actúan de manera más inteligente que los hombres. Esta investigación se la realizó tomando en cuenta una muestra de 192 grupos voluntarios.

Esta inteligencia, han descubierto, depende poco de las inteligencias individuales de cada miembro del grupo. De lo que depende, según resultados presentados por la revista Science, es de tres variables: de la sensibilidad social de los miembros del grupo (cuanta más capacidad para captar los sentimientos y pensamientos ajenos, más inteligencia colectiva); de la capacidad de dialogar entre ellos (cuando todos participan en el diálogo hay más inteligencia que cuando una o dos personas lo dominan); y del número de mujeres que hay en el grupo (cuantas más mujeres, más inteligencia colectiva). (Corbella, 2010)

GRÁFICO NO. 45
TRABAJO EN EQUIPO VS. RANGO DE EDAD



Elaborado por: (Jarrin, 2013)

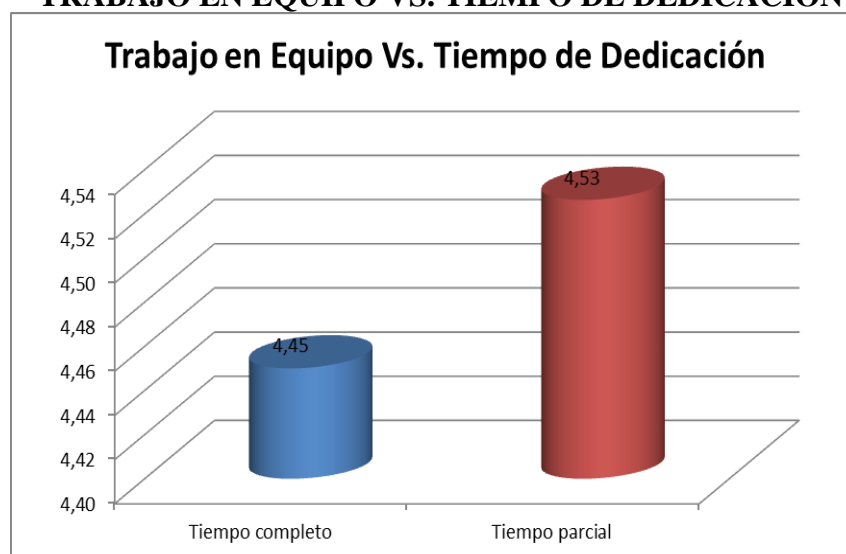
Fuente: Investigación Realizada UDLA (2013)

El docente que se encuentra en el rango entre 63 y 67 años de edad considera que aplica siempre el trabajo en equipo dentro del aula.

Si nos enfocamos en el análisis en grupos con mayor número de docentes que pueden dar una respuesta menos subjetiva, la tendencia general nos muestra que los docentes entre 27 y 57 años aplican el trabajo grupal dentro del aula, en un promedio similar.

El grupo de docentes de mayor edad parece que aplica con menos frecuencia el trabajo en equipo. Probablemente hace algunos años la forma en que se educaba se centraba hacia el individualismo.

GRÁFICO NO. 46
TRABAJO EN EQUIPO VS. TIEMPO DE DEDICACIÓN

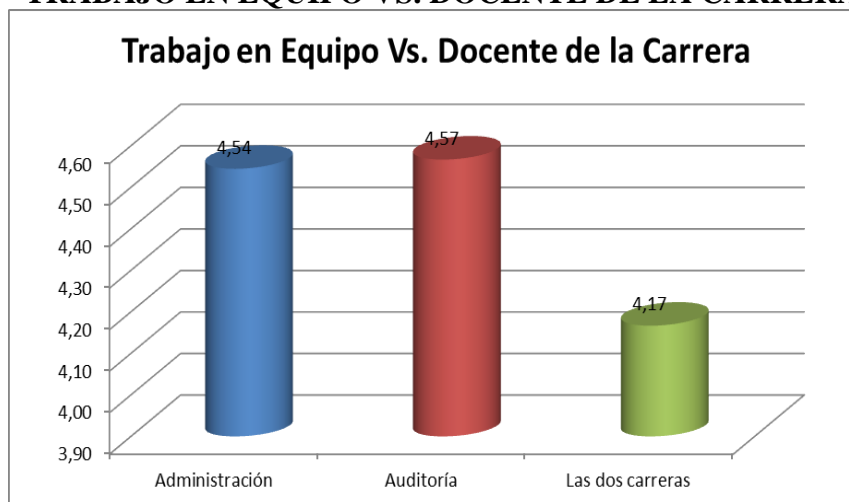


Elaborado por: (Jarrin, 2013)

Fuente: Investigación Realizada UDLA (2013)

En el grafico podemos ver que los porcentajes no tienen una variación significativa entre la aplicación del trabajo en equipo en los docentes de tiempo parcial y los de tiempo completo. Sin embargo, los docentes de tiempo parcial tienen una mayor puntuación con 4,53 puntos. Los docentes de tiempo completo 4,45 puntos.

GRÁFICO NO. 47
TRABAJO EN EQUIPO VS. DOCENTE DE LA CARRERA

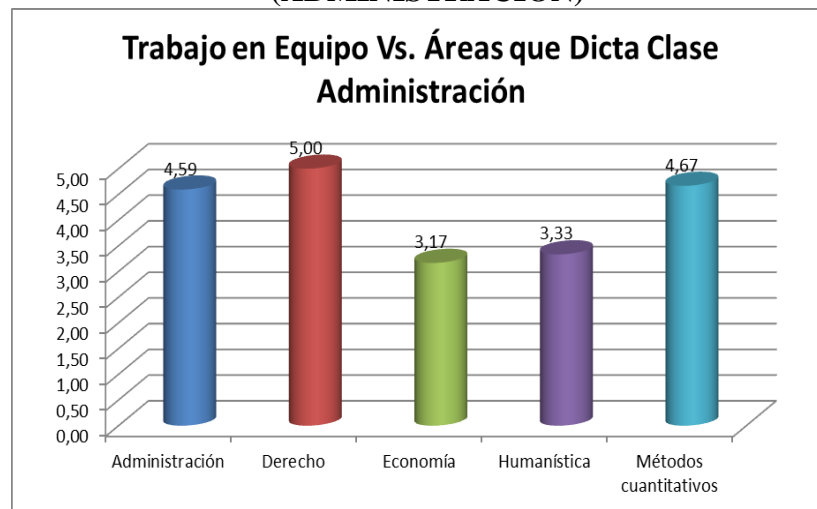


Elaborado por: (Jarrin, 2013)

Fuente: Investigación Realizada UDLA (2013)

Como se puede observar en el gráfico, los docentes de la carrera de ingeniería Comercial con mención en Finanzas aplican el trabajo en equipo en 0,03 puntos más que los docentes de ingeniería Comercial, sin embargo no es una diferencia realmente significativa y se podría determinar que en ambas carreras el trabajo en equipo es aplicado en su mayoría.

GRÁFICO NO. 46
TRABAJO EN EQUIPO VS. ÁREAS QUE DICTA CLASE
(ADMINISTRACIÓN)



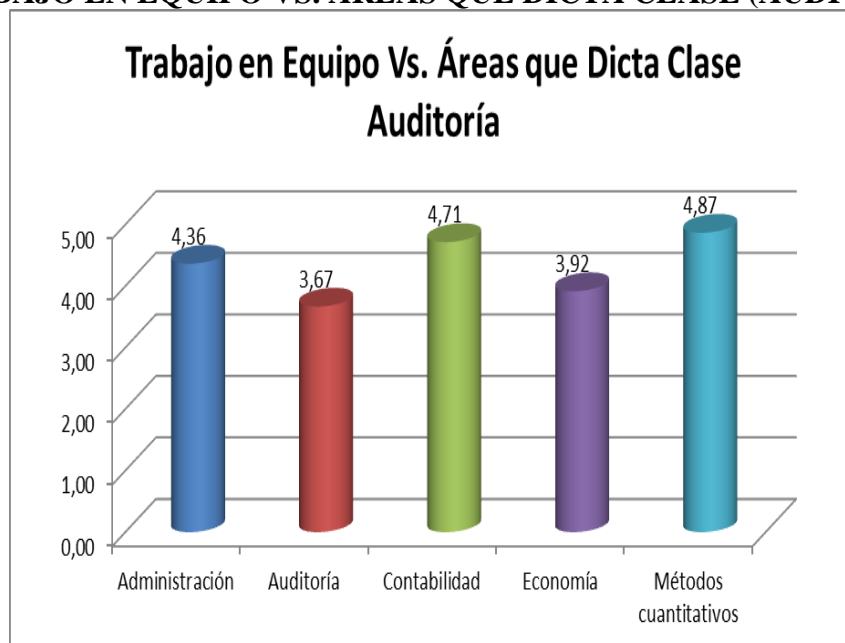
Elaborado por: (Jarrin, 2013)

Fuente: Investigación Realizada UDLA (2013)

Los docentes del área de Derecho, Métodos Cuantitativos y Administración aplican el trabajo en equipo. Se entienden la aplicación del trabajo grupal partiendo de la importancia que tiene para un estudiante como ser social poder formar un grupo en su ámbito de estudio. Para este grupo de docentes es mucho más productivo y eficiente que los estudiantes realicen sus actividades en grupo y no individualmente, y como docentes son factores esenciales para potenciar estas actividades en el aula de clases.

El grupo de docentes de las áreas de Economía y Humanista aun no comparten totalmente el concepto de trabajo en equipo y obtienen un puntaje menor dentro de este tema.

GRÁFICO NO. 49
TRABAJO EN EQUIPO VS. ÁREAS QUE DICTA CLASE (AUDITORIA)



Elaborado por: (Jarrin, 2013)

Fuente: Investigación Realizada UDLA (2013)

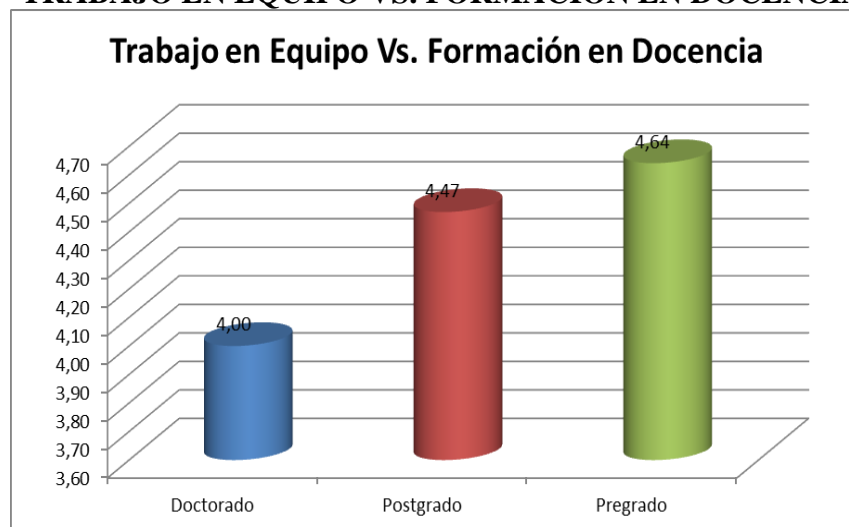
Un equipo no significa únicamente un agrupamiento de personas, sino también que están encaminados hacia lograr un fin común. La formación de equipos dentro del aula permite que cada miembro sienta que es relevante gracias a sus características individuales.

Realizando actividades en forma grupal, los estudiantes pueden llegar a lograr sus objetivos comunes, además de crear una interacción que promueva la comunicación y con ello la cohesión del grupo. Este concepto es bien entendido de acuerdo a los resultados obtenidos en la carrera de Administración de Empresas con mención en Finanzas, por los docentes de Métodos Cuantitativos, Administración y

Contabilidad, ya que dentro de su catedra emplean técnicas y metodologías de trabajo grupal.

Los docentes de Auditoria y Economía deben trabajar más en desarrollar el trabajo en equipo dentro de sus clases, tanto en el área de Economía como de Auditoria, se necesita que los docentes fortalezcan a los estudiantes en este ámbito, pues en la vida laboral es esencial entender este concepto para obtener buenos resultados dentro de estas dos áreas.

GRÁFICO NO. 50
TRABAJO EN EQUIPO VS. FORMACIÓN EN DOCENCIA



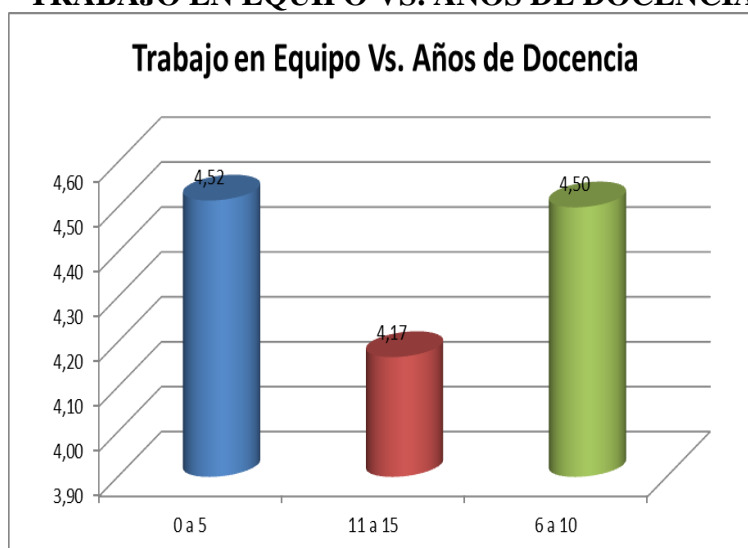
Elaborado por: (Jarrin, 2013)

Fuente: Investigación Realizada UDLA (2013)

La variación de aplicación de trabajo en equipo por los docentes con formación en docencia, de postgrado y pregrado en las aulas es mínima, pero ambos grupos de docentes tienen una aplicación significativa del mismo. Al contrario de los docentes

que poseen un doctorado, que tienen una puntuación menor en relación a los anteriores.

GRÁFICO NO. 51
TRABAJO EN EQUIPO VS. AÑOS DE DOCENCIA



Elaborado por: (Jarrin, 2013)

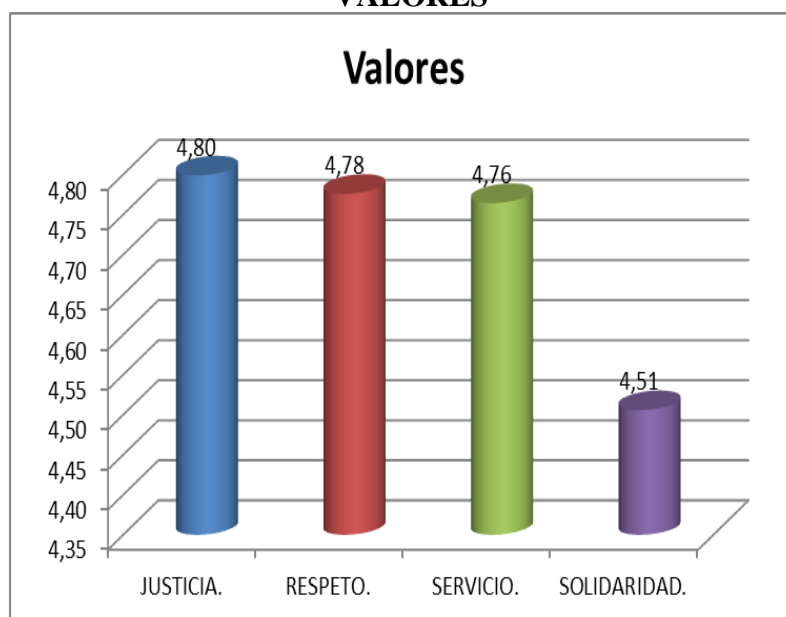
Fuente: Investigación Realizada UDLA (2013)

En el presente grafico podemos analizar que los docentes de menos años en la institución aplican de mejor manera las técnicas y metodologías de trabajo en equipo dentro del aula. Los docentes con más años obtienen un puntaje inferior.

Para los docentes entre 11 y 15 años de experiencia, necesitan darle importancia a esta metodología de educación por el impacto que representa en la formación personal y profesional.

Es importante adaptarse a las nuevas propuestas de educación, donde el trabajo en equipo juega un papel primordial.

GRÁFICO NO. 52
VALORES



Elaborado por: (Jarrin, 2013)

Fuente: Investigación Realizada UDLA (2013)

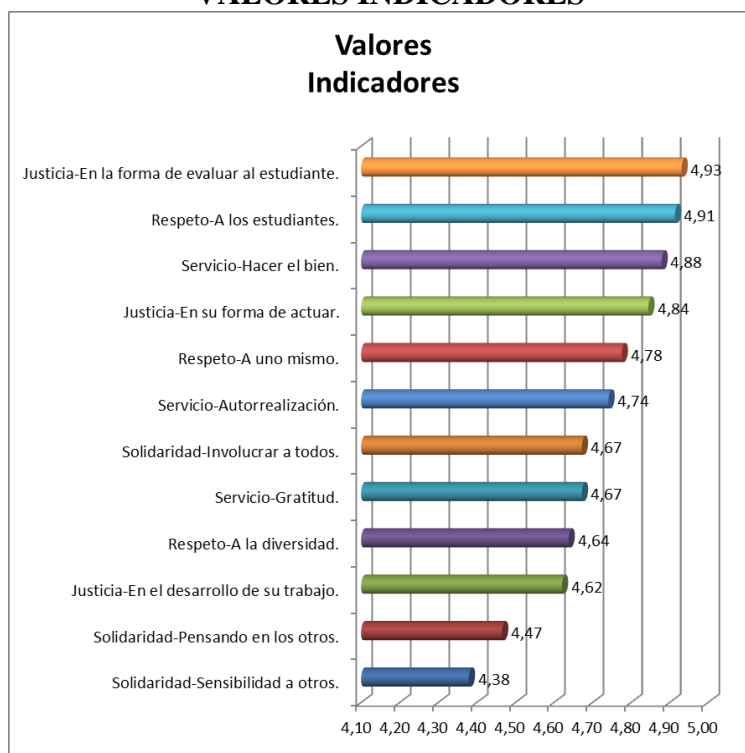
El docente desde la visión de gerente dentro del aula es el protagonista principal en la dirección del grupo y un factor clave para incidir en la formación integral del estudiante, se necesita que este posea un gran potencial humano para que el fin de la gerencia participativa se desarrolle eficientemente. Para ello dentro de este estudio se han considerados como valores claves dentro de la Gerencia Participativa y que han sido evaluados dentro de la encuesta realizada al grupo de docentes:

- Justicia: Todas las actividades realizadas dentro del aula de clase son realizadas con equidad para todos los estudiantes. Este valor es el que el grupo de docentes encuestados le ha asignado mayor importancia con 4,80 puntos.

- Respeto: Las actividades dentro del aula deben ser desarrolladas dentro de un ambiente de respeto que debe ser generado por el docente. A este valor se le ha asignado 4,78.
- Servicio: Espíritu de servicio hacia el bien común por parte del docente. Este valor obtuvo 4,76 puntos.
- Solidaridad: Este valor fue el de menor puntuación con 4,51 puntos.

Todos los valores se encuentran sobre la media.

GRÁFICO NO. 53
VALORES INDICADORES



Elaborado por: (Jarrin, 2013)

Fuente: Investigación Realizada UDLA (2013)

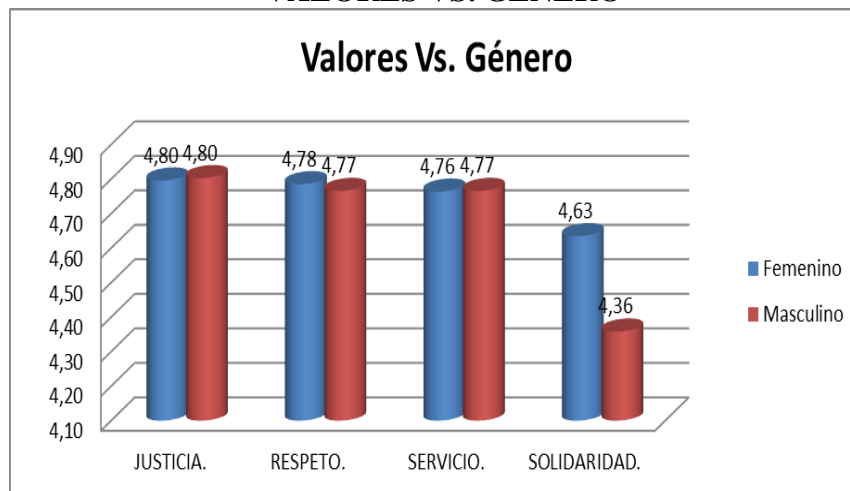
De acuerdo a la sub – división de valores, se presenta con mayor puntuación la Justicia en la forma de evaluar a los estudiantes (4,93); el grupo de docentes encuestado priorizó la ética profesional ante todo. La calificación otorgada a un estudiante debe ser transparente e independiente, de esa manera se representa el respeto que se tiene a los estudiantes.

Por dicho motivo el segundo sub – valor con mayor puntuación es respeto a los estudiantes. La relación profesor – estudiante debe llevarse enmarcada siempre por el respeto mutuo por dicho motivo no debe haber sesgos al momento de realizar la evaluación.

Los siguientes dos sub – valores se encuentran relacionados entre sí: servicio - hacer el bien y justicia en la forma de actuar. De acuerdo al grupo encuestado, se tiene presente que el trabajo que se realiza con los estudiantes es indispensable para forjar a los profesionales de los próximos años.

Adicionalmente los docentes realizan su carrera profesional por autorrealización y crecimiento personal, por dicho motivo se tiene una alta calificación en los valores de respeto a uno mismo y servicio de autorrealización.

**GRÁFICO NO. 54
VALORES VS. GENERO**

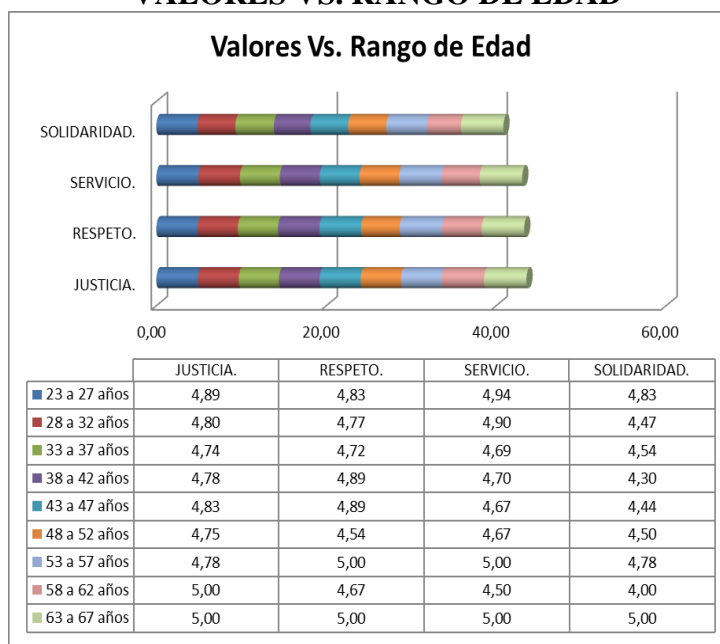


Elaborado por: (Jarrin, 2013)

Fuente: Investigación Realizada UDLA (2013)

Podemos observar que en cuanto al género existen porcentajes casi iguales en los valores de justicia (sin ninguna diferencia), respeto y servicio con únicamente 0,01 puntos de divergencia entre ambos géneros, siendo el femenino mayor. Esta variable no fue sensible al género en cuanto a estos tres valores. Sin embargo en cuanto al valor de Solidaridad si se observa una diferencia mucho mayor, esto se debe a que en el género Femenino es más común este valor. La solidaridad es un valor que implica transmitir sentimientos hacia otras personas, pensar y sensibilizarse hacia los otros.

**GRÁFICO NO.55
VALORES VS. RANGO DE EDAD**



Elaborado por: (Jarrin, 2013)

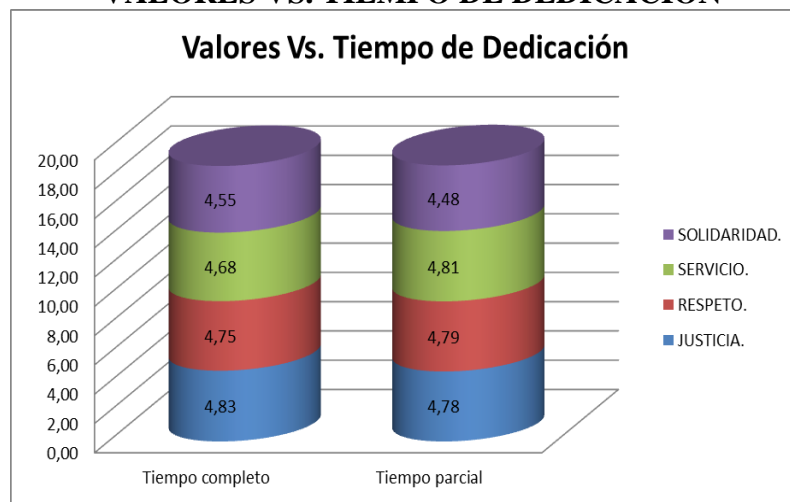
Fuente: Investigación Realizada UDLA (2013)

En el cuadro de relación valores con edad, el primer punto a analizar es el rango de 63 a 67 años, se puede observar que los docentes con mayor edad prestan una considerable atención a los valores, esto puede deberse a las diferencias culturales que se dan entre generaciones.

El rango de menor presencia es de 38 a 42 años, debido a que los docentes en esta edad dan más importancia a los temas técnicos. Los docentes del rango menor de edad (23 a 27) se encuentran con mayor presencia, es decir se puede observar que los nuevos docentes están otorgando una ponderación importante a los valores.

Cabe mencionar que en ningún rango de edad las ponderaciones de valores ~~no~~ son menores de 4 puntos, puesto que el 100% de docentes evaluados consideran que los valores son un pilar fundamental en la educación.

GRÁFICO NO. 56
VALORES VS. TIEMPO DE DEDICACIÓN



Elaborado por: (Jarrin, 2013)

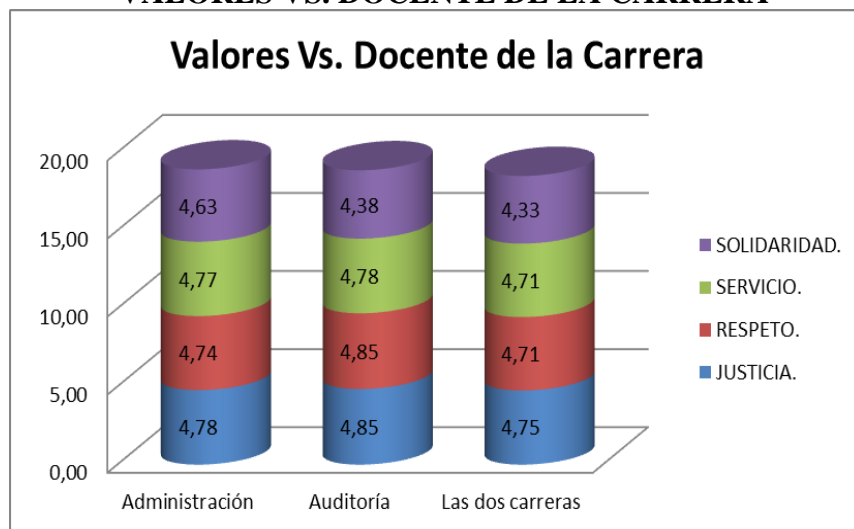
Fuente: Investigación Realizada UDLA (2013)

En el gráfico antes detallado se puede observar la relación entre los docentes tiempo completo y los docentes tiempo parcial. La principal diferencia se presenta en el valor de servicio, los docentes a tiempo parciales le dan una mayor aplicación a este valor, debido a que al mantener un oficio externo a la Universidad consideran que el servicio es el principal valor agregado que se puede dar en la enseñanza, realizando una similitud entre el servicio en sus trabajos externos y la enseñanza.

Los docentes a tiempo completo califican en la mayor escala al servicio de justicia, debido a que al estar permanentemente en la universidad consideran que la

docencia debe ser una carrera justa y equitativa para todos los estudiantes. Se pudo observar en el grupo encuestado un sentimiento de pertenencia a la universidad que se proyecta como seguridad hacia el estudiante.

GRÁFICO NO. 57
VALORES VS. DOCENTE DE LA CARRERA

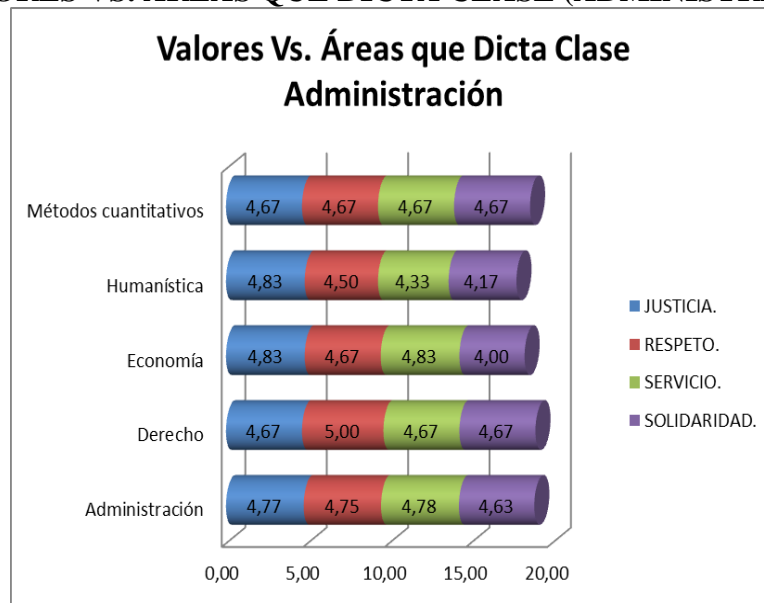


Elaborado por: (Jarrin, 2013)

Fuente: Investigación Realizada UDLA (2013)

La carrera de Ingeniería Comercial con mención en Finanzas obtiene una puntuación mayor que la de Ingeniería Comercial con mención en Administración en los valores de Servicio, Respeto y Justicia. Mientras que el resultado es inverso en el valor de Solidaridad.

GRÁFICO 58
VALORES VS. ÁREAS QUE DICTA CLASE (ADMINISTRACIÓN)



Elaborado por: (Jarrin, 2013)

Fuente: Investigación Realizada UDLA (2013)

En la gráfica expuesta anteriormente se detalla el resumen ponderado de los valores de acuerdo a los docentes que dictan su cátedra en la Carrera Ingeniería Comercial con Mención en Administración.

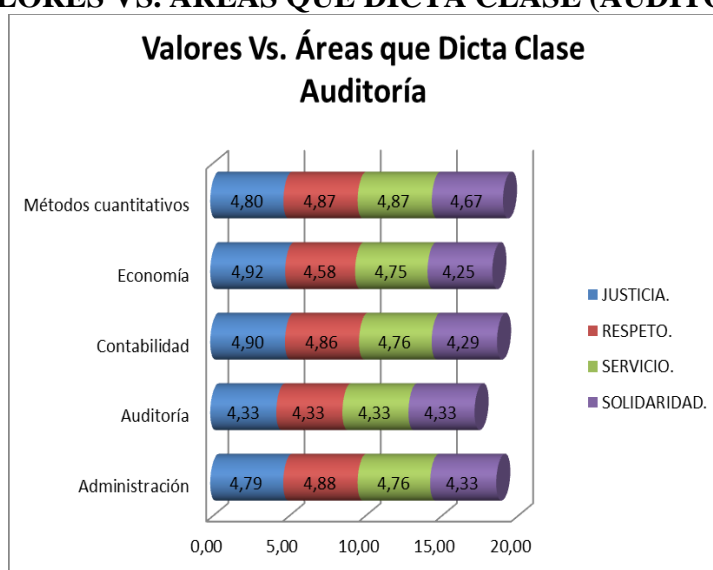
El valor que tienen una mayor ponderación es Solidaridad, puesto que de acuerdo al grupo encuestado la Administración es un área humana en la cual es necesario entender la importancia de la Solidaridad, debido a que un administrador no maneja únicamente los recursos propios sino también los de un grupo de personas.

Sin embargo en la materia humanística el valor que es más importante es la justicia debido a que la Carrera Administrativa debe delinarse siempre de forma equitativa

con todos, dejando en último puesto al servicio, puesto que debe manejar los valores humanos primero antes de considerar un buen servicio.

En el análisis el respeto se mantiene únicamente con un valor con ponderación de 5 puntos en el área de derecho, esto se debe a que la enseñanza de leyes debe enmarcarse en el respeto de las sociedades, y la igualdad en la aplicación de las mismas.

GRÁFICO 59
VALORES VS. ÁREAS QUE DICTA CLASE (AUDITORÍA)



Elaborado por: (Jarrin, 2013)

Fuente: Investigación Realizada UDLA (2013)

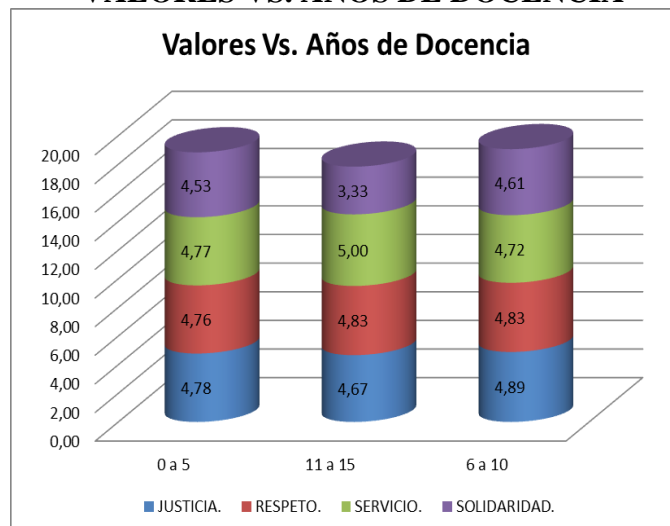
El grafico corresponde a los valores de los docentes del área de Finanzas. Se observa que el principal valor que manifiesta este grupo es el de la justicia. Al ser Finanzas un área crítica, por manejar cifras monetarias, dentro de cualquier

empresa; es razonable que estos docentes apliquen en sus funciones la justicia que les permite ser transparentes en su proceder.

Además, el respeto es un valor que toma importancia en este grupo de docentes, siendo los docentes de las materias de métodos cuantitativos los aplican en su catedra el respeto a sus estudiantes por ser materias complejas es trascendental que el maestro se muestre respetuoso hacia el aprendizaje del alumno.

Los valores de Servicio y Solidaridad igualmente son tomados muy en cuenta en el área de Finanzas pero con menor peso.

GRÁFICO NO. 60
VALORES VS. AÑOS DE DOCENCIA



Elaborado por: (Jarrin, 2013)

Fuente: Investigación Realizada UDLA (2013)

Como se puede observar en la figura, la justicia es el valor más importante al inicio de la carrera del docente, de 0 a 5 años, puesto que de acuerdo a lo conversado con el grupo encuestado al iniciar la carrera de docencia lo que se espera es forjar fundamentos de justicia entre los estudiantes para que sean reflejados cuando sean profesionales.

Sin embargo en el rango de tiempo de enseñanza de 11 a 15 años se cambia la tendencia y se da más importancia al valor del servicio, esto se debe a que con mayor tiempo de experiencia en la docencia se entiende que el servicio es el principal valor que necesitan los estudiantes administradores, puesto que un buen servicio es la base para un buen desempeño de dichos profesionales

CAPITULO VIII

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. CONCLUSIONES

- La presente investigación nos entrega una idea más clara de cómo los docentes de las Carreras de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de las Américas de Quito aplican la gerencia participativa dentro de sus clases, analizando diferentes variables que definen a la gerencia participativa; como las habilidades gerenciales, el trabajo en equipo, la responsabilidad social, la aplicación de tecnologías de la información y comunicación y valores, así se obtuvieron resultados donde relacionando con diferentes variables generales se puede ver que las puntuaciones alcanzas por los docentes según la Escala de Likert se manifiestan en siempre y casi siempre en todas las variables, siendo los puntos más fuertes para este grupo de docentes las Habilidades Gerenciales seguido por Valores, Responsabilidad Social, Trabajo en Equipo y la aplicación de las Tics.

- Dentro de las habilidades gerenciales, se encuentra que las habilidades motivacionales y de valores son las de mayor presencia en la investigación. Estas habilidades son clave para el desarrollo de la catedra de este grupo de docentes. Motivar a los alumnos crea un compromiso en ellos para cumplir los objetivos planteados en el aula. Seguidas a estas habilidades se encuentran las interpersonales, las cuales están en desarrollo en los docentes de este grupo, los cuales buscan crear un clima de confianza en el desarrollo de la catedra. Por último, se encuentran las emocionales y analíticas que son menos frecuentes cuando se trata de manejar una sólida inteligencia emocional y al momento de analizar situaciones y tomar decisiones en el momento adecuado.

- El desarrollo de un perfil humano por parte del docente es otra de las pautas importantes de la gerencia participativa. Dentro de este aspecto en el estudio se determinó que los valores que en su mayoría los docentes evidencian son los de justicia, en cuanto a la importancia que le dan al otorgar una calificación justa a los estudiantes por su trabajo y siendo justos en la manera de actuar del docente, seguido por el valor del respeto, actuando hacia los estudiantes y con el propio docente. En tercer lugar el valor del servicio, actuando para hacer el bien y alcanzar su autorrealización. Finalmente el valor de la solidaridad manifestando poca sensibilidad y preocupación por los problemas de los demás.

- El liderazgo compartido que trae consigo la gerencia participativa exige al docente a crear grupos que se gerencien a sí mismos, de esta forma el docente

actúa con un rol específico, creando actividades que ayudan al trabajo en equipo dentro del aula, apoyando al estudiante dentro de la realización de un trabajo grupal o produciendo actividades para desarrollarlas en el trabajo en equipo. Los docentes de las Carreras de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de las Américas de Quito, aplican técnicas enfocándose mayormente a la creación de actividades que ayudan al trabajo en equipo después siendo un apoyo para el estudiante en la ejecución de este tipo de trabajos y finalmente produciendo actividades dentro de un trabajo grupal.

- El crecimiento continuo de la sociedad hace que también la educación cambie y que los docentes incluyan dentro de la misma nuevas herramientas que se adapten a la realidad actual. Este es un punto aun débil para el grupo de docentes investigado. Como carreras no existe un software específico, más bien esto depende la materia y en la mayoría de los casos del propio docente. Los docentes aplican mayormente las tics como herramientas de aprendizaje, en un porcentaje menor como herramientas aplicativas de los conocimientos obtenidos y con muy poca importancia al aprovechamiento de redes sociales.

- Los docentes de las Carreras de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas como parte de Universidad de las Américas de Quito se hallan en un proceso de mejora continua hacia la acreditación de Universidades. Dentro de este aspecto se están desarrollando

importantes cambios que involucran muchas de estas variables de gerencia participativa como capacitación en tics que posee la universidad, así como también técnicas de trabajo en equipo e involucramiento a los docentes dentro de proyectos de responsabilidad social.

- La experiencia adquirida por parte del semillero en esta investigación, permitió fortalecer y adquirir nuevas destrezas y capacidades. Algunas de ellas como la capacidad de dialogo y persuasión, necesarias para obtener las entrevistas con los docentes. Así, también fue clave llevar a cabo un trabajo planificado de cada paso que se requería para obtener la información. Al plasmar las ideas fue primordial desarrollar la capacidad de análisis de datos, redacción y síntesis.
- La investigación de campo fue el trabajo más arduo, sin embargo el más enriquecedor. El tener la posibilidad de dialogar con docentes de alto nivel, acerca de sus experiencias dentro del aula permitió como estudiante entender el difícil trabajo que estos profesionales realizan y la importancia que tienen dentro del proceso educativo.

8.2. RECOMENDACIONES

- El ejercicio docente en cualquier nivel conlleva la necesidad de que el maestro se actualice, se informe y sea crítico ante nuevos conocimientos. Más aun en la Educación Superior donde se busca formar profesionales que estén preparados para la vida. El docente debe estar en capacidad de plantear problemas y buscar soluciones donde cree un empoderamiento de todo el grupo, proponiendo un método de trabajo que permita al alumno en un futuro asumir riesgos y enfrentar retos. El modelo de la gerencia participativa se convierte en este método de trabajo que los docentes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la UDLA deben adaptar para asumir con plenitud una docencia de liderazgo dinámico. Pues el trabajo del docente universitario es sin duda alguna, de gran importancia para la transformación social y no hay que olvidar que este comienza desde las aulas.

- Dentro del análisis efectuado a los docentes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la UDLA se ve necesario continuar desarrollando sus habilidades analíticas. Propiciando en sus clases ambientes para el análisis. “Un docente reflexivo, es también aquella persona que está en una continua labor (lucha) interna para descifrar o escudriñar las relaciones, asociaciones, razones o efectos que un sujeto, fenómeno, objeto o idea puede establecer o constituir en una parte de la realidad que está fuertemente vinculada

con el arte de educar y fomentar igual actitud en cada uno de sus estudiantes”.
(Blanchard Gimenez, 2005)

- La enseñanza por medio de herramientas tecnológicas puede convertirse en una interesante forma para captar el interés de los estudiantes, además de ser un gran avance dentro de la educación universitaria. Sin embargo, los docentes analizados todavía no aprovechan totalmente estas herramientas. Estas aportan grandes beneficios, y mucho de su aplicación depende del docente, pero es importante considerar que debe existir un compromiso como Universidad de las Américas para destinar un presupuesto para el equipamiento tecnológico, mantenimiento y capacitación de los docentes.

- Más allá de los conocimientos técnicos y habilidades que pueda adquirir el docente. Una docencia de calidad alineada hacia un liderazgo participativo exige ser al docente un líder humano. Dentro del grupo se encontró menor presencia en cuanto al valor de la solidaridad. El quehacer de la docencia debe estar orientada hacia este valor al ser inclusivo dentro del aula es decir educar en y para la diversidad del grupo. Además también los docentes deben propiciar a la sensibilidad y preocupación por los otros docentes y por los alumnos.

- Los docentes deben enfocarse en seguir capacitándose dentro de todos los aspectos que conciernen a la gerencia participativa ya sea en cuanto a desarrollar

sus habilidades gerenciales, trabajo en equipo, responsabilidad social y su desarrollo humano por medio de un aprendizaje continuo dentro de cada uno de estos aspectos. Estudiar a fondo que plantea la gerencia participativa dentro de la docencia y comenzar a aplicarla dentro del aula.

- Es recomendable seguir realizando investigaciones de este tipo por parte de los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE, permitiendo a los estudiantes participar en proyectos de investigación grandes como este, por medio de un trabajo conjunto, para analizar temáticas amplias que den un verdadero valor agregado a la sociedad.
- Es importante que cada miembro del semillero de investigación, haga llegar los resultados de este trabajo a las universidades estudiadas, para que estas cuenten con una herramienta de análisis de sus docentes para detectar áreas de mejora y logros.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

1. Cortina, A. (1998). *El mundo de los Valores "Etica minima "* y educación. BogotA DC: EL BUHO LTDA.
2. Drucker , P. F. (1999). *Los Desafios de la Gerencia Participativa: El sigo XXI*. Colombia: NORMA SA.
3. Parker Follett, M. (1997). *Precursora de la Administración*. Mexico DF: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA SA.
4. Perez Rosales, M. (1999). *Diccionario de Administración*. San Marcos.
5. Suarez, A. (2000). *Diccionario Terminológico de Economía, Administración y Finanzas* Ediciones Piramide.
6. VV.AA. (2009). *Aprendizaje servicio (ApS): educación y compromiso cívico*. GRAO.

Proyecto

1. Jarrin, Fabiola. (2013). *El Docente como Gerente en el Aula, desde la visión de la Gerencia Participativa. Caso: Facultades de Administración y Auditoría en las Universidades Categorías A y B de Quito*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito.

Leyes

1. CEEACES. (12 de 10 de 2010). Recuperado el 22 de 02 de 2013, de <http://www.ceaaces.gob.ec/images/LOTAIP/informacionfinanciera/normasdecreacion/loes.pdf>
2. REGISTRO OFICIAL DEL ECUADOR. (20 de 10 de 2010). Recuperado el 15 de 03 de 2013, de <http://www.ucuenca.edu.ec/estatuto/images/stories/file/ley-organica-educacion-superior.pdf>
3. CONSTITUCION DEL ECUADOR (20 de 10 de 2008). Registro Oficial # 449, http://www.cicad.oas.org/fortalecimiento_institucional/legislations/PDF/EC/constitucion.pdf

Documentos sitio web

1. *Actividades económicas*. (07 de 05 de 2012). Recuperado el 27 de 02 de 2013, de Actividades económicas: http://www.actividadeseconomicas.org/2012/05/que-son-las-actividades-economicas.html#.US6f_6Jg_Z4
2. Ausencia de valores en la Sociedad. (11 de 02 de 2009). Recuperado el 29 de 03 de 2013, de <http://ausenciadevaloresenlasociedad.blogspot.com/>
3. Dinamicaciudadana. (15 de 08 de 2008). Recuperado el 03 de 04 de 2013, de <http://dinamicaciudadana.blogdiario.com/>
4. *El Prisma*. (s/f). Obtenido de <http://www.elprisma.com/apuntes/curso.asp?id=11828>
5. *Ética y desarrollo*. (s/f). Recuperado el 28 de 02 de 2013, de <http://eticaydesarrollo.wikispaces.com/crisis+de+valores>
6. Francisco. (06 de 03 de 2012). Obtenido de <http://sursight.com/innovacion-2/el-pensamiento-innovador/>
7. *Habilidades Analíticas de Pensamiento (HAP)*. (s/f). Recuperado el 01 de 03 de 2013, de <http://www.uv.mx/personal/cavalerio/files/2011/05/HABILIDADES-ANALITICAS-DE-PENSAMIENTO.pdf>
8. Martín Ortega, E. (S/F). Recuperado el 28 de 02 de 2013, de <http://www.cece.gva.es/consell/docs/jornadas/conferenciaelenamarti.pdf>
9. Naciones Unidas. (2012). *Declaración Universal de Derechos Humanos*. Recuperado el 01 de 03 de 2013, de <http://www.un.org/es/documents/udhr/>
10. ONU. (1948). Recuperado el 13 de 03 de 2013, de <http://www.un.org/es/documents/udhr/>
11. ONU. (1987). *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (Comisión Brundtland): Nuestro Futuro Común ONU*.
12. *Organización de los Estados Americanos*. (2013). Recuperado el 01 de 03 de 2013, de http://www.oas.org/es/temas/desarrollo_integral.asp
13. Planeación Estratégica. (03 de 03 de 2009). *Planeación Estratégica*. Recuperado el 01 de 4 de 2014, de <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1236115440/>
14. Praxis Contultores C Ltda. (18 de 09 de 2007). *Psicología Laboral*. Obtenido de <http://praxischile.blogspot.com/2007/09/habilidades-interpersonales.html>
15. *Psicopedagogía*. (s/f). Recuperado el 25 de 02 de 2013, de <http://www.psicopedagogia.com/definicion/aprender%20a%20aprender>
16. Real Academia Española. (2010). *Diccionario*. Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/?val=habilidad>
17. RIACES. (2004). Recuperado el 28 de 02 de 2013, de http://www.aneca.es/var/media/21717/publi_riaces_glosario_oct04.pdf

18. Rivas, F. S., & Rodríguez, C. (03 de 06 de 2012). *LA GERENCIA HUMANISTA CON LA VISIÓN DEL PENSAMIENTO COMPLEJO*. Recuperado el 01 de 03 de 2013, de http://www.uny.edu.ve/publicaciones/honoris_causa/La%20gerencia%20humanista.pdf
19. (s/f). Recuperado el 22 de 02 de 2013, de http://www.mined.gob.sv/cda/acreditacion_de_carreras.htm
20. (s/f). Recuperado el 22 de 02 de 2013, de http://mapas.eafit.edu.co/rid=1JML8GN2H-1Z49Y9HPL/Aprendizaje_Permanente.pdf
21. (s/f). Recuperado el 28 de 02 de 2013, de http://www.fing.edu.uy/sites/default/files/claustro_citaciones/2012/distribuido/5550/Distribuido%20N%C2%BA%2084%20%202012.%20Conceptos%20utilizados%20en%20la%20Ordenanza-1.pdf
22. (s/f). Recuperado el 28 de 02 de 2013, de <http://www.uritec.net/uritec/Intro/comactiva.asp>
23. UNESCO. (09 de 09 de 1998). *DECLARACION MUNDIAL SOBRE LA EDUCACION SUPERIOR*. Recuperado el 01 de 03 de 2013, de *DECLARACION MUNDIAL SOBRE LA EDUCACION SUPERIOR* http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm
24. Universidad Católica de Córdoba. (2008). Recuperado el 29 de 03 de 2013, de http://www.ucc.edu.ar/portalucc/archivos/File/VRMU/Mision_VRMU/formacionintegral.pdf
25. William P., A. (1984). *Probabilidad en Chile*. Recuperado el 02 de 04 de 2013, de http://www.probidadenchile.cl/ver_articulo.php?art=75&cat=2
26. Zabalza, M. A. (2009). *Ser profesor universitario hoy*. Recuperado el 01 de 03 de 2013, de http://www.lacuestionuniversitaria.upm.es/web/grafica/articulos/imgs_boletin_5/pdfs/LCU5-7.pdf

ANEXOS

ANEXO 1

CONCEPTOS A UTILIZAR (GLOSARIO)

Actividades ambientales

Es el conjunto de operaciones o acciones que realizan los seres humanos a nivel cultural, económico y social, con el fin de prevenir, cuidar, mitigar o disminuir los impactos ambientales positivos o negativos generados por la ejecución de las operaciones, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los seres humanos y del medio ambiente.

Actividades económicas

Son aquellas acciones, operaciones y procedimientos que realiza el ser humano con el fin de generar y administrar los recursos (bienes y servicios) con el objetivo de satisfacer las necesidades de la sociedad

Actividades sociales

Son acciones realizadas por los seres humanos, que generan hábitos, costumbre y tradiciones dentro de una sociedad de ideologías y formas de pensar diferentes, buscando siempre la mejor manera de convivir con los demás

Acreditación de carreras

Es un proceso de control voluntario y técnico por el cual todas las carreras de las Instituciones de Educación Superior deben pasar, con la finalidad de asegurar el cumplimiento correcto de los lineamientos y estándares de calidad, buscando que los estudiantes reciban una educación de excelencia y mejoramiento continuo. En el Ecuador la entidad encargada de realizar este control es el CEAACES

Acreditación universitaria

Es el resultado de una autoevaluación y evaluación externa rigurosa sobre el cumplimiento de lineamientos, estándares y criterios de calidad nivel internacional, certifica de manera fidedigna y objetiva la calidad de las Instituciones de Educación Superior.

Art. 95.- Acreditación.- La Acreditación es una validación de vigencia quinquenal realizada por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, para certificar la calidad de las instituciones de educación superior, de una carrera o programa educativo, sobre la base de una evaluación previa.

La Acreditación es el producto de una evaluación rigurosa sobre el cumplimiento de lineamientos, estándares y criterios de calidad de nivel internacional, a las carreras, programas, postgrados e instituciones, obligatoria e independiente, que definirá el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.

El procedimiento incluye una autoevaluación de la propia institución, así como una evaluación externa realizada por un equipo de pares expertos, quienes a su vez deben ser acreditados periódicamente.

El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior es el organismo responsable del aseguramiento de la calidad de la Educación Superior, sus decisiones en esta materia obligan a todos los Organismos e instituciones que integran el Sistema de Educación Superior del Ecuador. (CEACES, s/f)

Aprendizaje

Es una capacidad que desarrollan las personas a través del estudio o de la experiencia por medio del cual adquieren conocimientos, conductas, habilidades, valores, destrezas, actitudes, comportamientos a lo largo del tiempo.

Aprendizaje permanente

Son actividades intencionales realizadas a lo largo de la vida, con el fin de acumular bastos conocimientos e información sobre, habilidades, conductas, valores, actitudes, comportamientos.

Aprendizaje servicio

Es una metodología innovadora muy compleja que integra o combina el aprendizaje junto con las actividades que se desarrollan en la comunidad, a través del servicio de voluntariado, con el fin de retroalimentarse tanto de conocimientos como de vivencias o experiencia.

Aprender a aprender

Es una metodología que ha ido evolucionando en los seres humanos, con el cual se crean y desarrollan nuevas maneras de adquirir conocimientos e información tratando de optimizar tiempo y recursos generando mejoras a nivel personal y profesional.

Áreas de formación

Es un conjunto de conocimientos que el ser humano adquiere de manera conceptual, metodológica o práctica, con el fin de desarrollarse de manera profesional, personal, humana, religiosa e integral.

Crisis

Es un cambio o transformación brusca, abrupta, traumática en el desarrollo de algún evento, que puede generar inestabilidad o incertidumbre en la parte económica, social o ambiental, difícil de superar.

Crisis de valores

Es un problema o una dolencia social debido a la carencia o ruptura abrupta de principios y valores éticos y morales en las personas.

Creatividad

Es la capacidad que tienen todas las personas para generar ideas, conceptos, teorías, destrezas, solución de problemas de manera original e innovadora.

Competencias

Es el conjunto complejo e integrado de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, pensamientos, valores con el fin de realizar las tareas de manera eficaz y eficiente.

Competencias Sociales

Son el conjunto de conocimientos, habilidades, emocionales y comunicativas para entender el entorno, comprender las relaciones entre los actos y las consecuencias, tener la capacidad de solucionar problemas y adaptación al cambio. Es contemplar los aspectos culturales y sociales que tienen las personas y en medio donde se desenvuelven.

Competencias Laborales

Son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes aplicadas en el campo productivo, para lograr los objetivos de la empresa y los márgenes esperados. Estas estrategias se dividen en generales y específicas.

Competencias Laborales Específicas

Son las competencias que están enfocadas en capacitada a una persona en las funciones productivas de una actividad propia de su ocupación de un conjunto de actividades. Este tipo de formación está dada básicamente por las instituciones de educación de nivel técnico.

Competencias Laborales Generales (Jarrin, 2013)

Son las requeridas para desempeñarse en cualquier entorno social y productivo, son aquellas que sirven para moverse en la vida de manera funcional, disciplina, comprensión lectora, capacidad de planear, ejecutar y terminar algo ya que estas sin importar el sector económico, el nivel del cargo o el tipo de actividad, son transferibles y genéricas.

Comunicación activa

Es la habilidad o capacidad que desarrollan los seres humanos orientada a transmitir y recibir conocimientos y mensajes de manera clara y concisa.

Conciencia social

Es un juez interior que tienen las personas como filtro de ayuda para analizar, reflexionar y discernir entre el bien y el mal que está generando por realizar determinadas actividades en la sociedad.

Conocimientos

Es el conjunto de datos o información que se encuentra almacenada en el cerebro producto del aprendizaje o experiencia adquirida.

Currículo

Es una estructura curricular o plan de estudios académicos que permiten conocer los requisitos con los que se organiza una carrera, pensum o malla

curricular para ver el crecimiento y desenvolvimiento a nivel profesional, personal y social.

Desarrollo

Es un proceso de evolución, cambio, crecimiento que tienen todos los seres a lo largo de su existencia ya sea de orden físico, intelectual o moral.

Desarrollo integral

Es un conjunto de políticas y normas que no solo involucran el aprendizaje intelectual sino también el físico, emocional, espiritual, desarrollo de valores a nivel de crecimiento personal.

Desarrollo humano

Es el proceso por el cual las personas y la sociedad mejoran sus condiciones de vida, va más allá del desarrollo económico, es más bien un desarrollo integrado de valores, dignidad, salud, educación, bienestar, seguridad, justicia.

Desarrollo humano sostenible

Es un proceso de cambio en la calidad de vida del ser humano con el fin de preservar, conservar y proteger los recursos naturales que satisfacen las necesidades básicas y complementarias, sin comprometer a las futuras generaciones.

Declaración mundial sobre educación superior siglo XXI, UNESCO

Es un documento donde se reconoce a la educación superior como un derecho humano, cuentan también los aspectos o puntos más importantes que deben considerarse al momento de brindar el servicio de educación universitaria a nivel mundial, busca integrar el desarrollo económico, cultural y social, con el afán de formar ciudadanos responsables, informados y comprometidos para actuar e pro del futuro de la sociedad (UNESCO, DECLARACION MUNDIAL SOBRE LA EDUCACION SUPERIOR, 1998)

Declaración mundial de derechos humanos

Es un documento que consta de 30 artículos enfocados en derechos civiles, políticos, económicos, sociales, culturales, religiosos, que buscan promover la libertad, justicia, paz (ONU, 1948)

Docente investigador

Es aquel profesor, maestro que posee las bases del conocimiento de manera científica, y lo aplica en sus labores pedagógicas, creador de nuevas teorías, con el fin de dar soluciones a los problemas al momento de dictar la cátedra a sus estudiantes.

Docente universitario

Es aquella persona formada académicamente que imparte conocimientos sobre determinada ciencia o especialización basándose en independencia, creatividad, motivación profesional, valores éticos y morales a estudiantes que cursan niveles de educación superior.

Epistemología

Es una rama de la filosofía que estudia el conocimiento científico, que ayuda a desarrollar el pensamiento

Escala de Likert

Es un método de evaluación cualitativo que mide actitudes en grados positivos, neutrales y negativas y que usualmente es utilizado en encuestas y cuestionarios para investigaciones sociales

Estudiante universitario

Es aquella persona que se encuentra cursando por una institución de educación superior, con el objetivo de adquirir, copiar y procesar conocimientos de diversos temas, para aplicarlos en el ámbito profesional y personal.

Ética profesional

El Código de Ética Profesional contempla 10 principios básicos de ética profesional que son: Integridad, Objetividad, Independencia, Responsabilidad, Confidencialidad, Observaciones de las disposiciones normativas, Competencia y Actualización Profesional, Difusión y Colaboración, Respeto entre colegas y Conducta Ética. En relación con la competencia y actualización profesional se establece que el Contador Público solo deberá contratar trabajos para los cuales el o sus asociados o colaboradores cuenten con las capacidades e idoneidad necesaria para que los servicios comprometidos se realicen en forma eficaz y satisfactoria. Igualmente, mientras se mantenga en ejercicio activo, el Contador Público, deberá considerarse permanentemente obligado a actualizar los conocimientos necesarios para su actuación profesional y especialmente para aquellos requeridos por el bien común y los imperativos del progreso social y económico.

Flexibilidad

Es la disposición que tienen las personas o las cosas para adaptarse, ceder, acomodarse a los cambios de manera fácil de acuerdo a las circunstancias, sinónimo de maleable o de movilidad.

Gerencia humanismo

Es una nueva tendencia que han adoptado las organizaciones con el fin de rescatar o resaltar la parte humana, los valores éticos y morales, la motivación hacia el personal, el liderazgo.

Gerencia participativa

Es un modelo de gerencia muy innovador y actuar, busca involucrar a los diferentes grupos de la organización en la toma de decisiones, tanto en la parte física como en la mental, con el fin de cumplir los objetivos de la organización de una manera efectiva y eficaz.

Habilidades

Es una capacidad, una destreza, una aptitud, un talento para hacer determinada actividad de manera ágil y fácil, esta se adquiere a través del entendimiento, practica o de forma innata.

Habilidades analíticas

Es la capacidad lógica que tienen las personas para entender, comprender, identificar, analizar y resolver problemas académicos, profesionales y personales formando un pensamiento crítico y de discernimiento.

Habilidades de motivación y valor

Son las distintas capacidades que tienen las personas para orientar, dirigir o motivar a los demás mediante algún estímulo, valores éticos y morales para mejorar su desempeño en la organización.

Habilidades emocionales

Son las diversas capacidades que tienen las personas para dirigir, controlar y equilibrar sus emociones ante un evento positivo o negativo, asumiendo niveles de responsabilidad altos.

Habilidades gerenciales

Conjunto de conocimientos, capacidades, destrezas que posee una persona para realizar, dirigir, guiar o desarrollar actividades de liderazgo, administración, dirección y coordinación de un individuo o grupo de personas.

Habilidades interpersonales

Conjunto de destrezas que tienen las personas para interactuar efectivamente con la gente y la sociedad que se encuentran a nuestro alrededor, es la aptitud que se tienen para influir, supervisar, guiar, controlar o manipular a las personas para relacionarnos de buena manera y crear buenos vínculos con la sociedad en general.

Igualdad

Busca equidad en todos los aspectos, formas, naturaleza, calidad, cantidad no debe existir discriminación alguna.

Inclusión

Es incluir, insertar, juntar, agrupar, unir, conectar o congrega a las personas o cosas en un todo.

Ingenio

Capacidad que tienen las personas para crear, imaginar, inventar, reinventar, descubrir ideas o cosas con gran facilidad y prontitud, es la chispa, la maña para conseguir lo que se desea.

Interdisciplinaria

Es un conjunto de disciplinas que pueden llegar a obtener o poner en práctica las personas, con el fin de desempeñar diversas actividades que involucren a grupos de estudiantes, investigadores, maestros con el fin de integrar diversas maneras de pensamiento, metodologías y ciencia en uno solo.

Investigación aplicada

Es poner en práctica todos los conocimientos adquiridos previos a la investigación sobre algún tema en específico con el fin de aplicarlos en un futuro inmediato que sirva para provecho la sociedad.

Investigación

Es la búsqueda, recopilación de información con el fin de aumentar sus conocimientos en determinados temas, es descubrir algo.

Justicia

Son un conjunto de normas y reglas establecidas de manera legal para generar equidad, igualdad, armonía para la sociedad, prohibiendo y permitiendo determinadas acciones por parte de los individuos dentro de la sociedad, es dar a cada uno lo que se merece.

Ley de educación superior ecuatoriana

Es el conjunto de reglas, normas, parámetros y lineamientos que rigen a las instituciones y organismos de todo el sistema de educación superior en el Ecuador, con el fin ofrecer una educación de calidad, buscando siempre la excelencia académica, fue aprobada el 4 de octubre del 2010.

Art. 1.- Ámbito.- Esta Ley regula el sistema de educación superior en el país, a los organismos e instituciones que lo integran; determina derechos, deberes y obligaciones de las personas naturales y jurídicas, y establece las respectivas sanciones por el incumplimiento de las disposiciones contenidas en la Constitución y la presente Ley.

Art. 2.- Objeto.- Esta Ley tiene como objeto definir sus principios, garantizar el derecho a la educación superior de calidad que propenda a la excelencia, al acceso universal, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna. (REGISTRO OFICIAL DEL ECUADOR, 2010)

Pensamiento innovador

Conjunto de ideas que tienen o que puede desarrollar las personas para encontrar nuevas soluciones a los problemas de manera ingeniosa y fácil, siendo de forma eficiente

Plan estratégico

También llamado plan de desarrollo, es un documento donde se plasman todas las metas, objetivos y estrategias económicas, políticas, financieras, ambientales que se realizarán a mediano y largo plazo dentro de una organización o institución, sirve de base para la toma de decisiones.

Responsabilidad

Es una habilidad, una cualidad moral, un valor, una virtud que tienen las personas para reconocer, aceptar, pensar, reflexionar, actuar sobre las consecuencias de sus actos que se realizaron con plena conciencia y libertad.

Responsabilidad social

Es un compromiso, una obligación, la forma de actuar de los individuos dentro de una sociedad de manera madura, consiente, sensible frente a los problemas que tiene la sociedad engloba la parte económica, social y ambiental con el fin de medir las consecuencias positivas y negativas en la ejecución de nuestras acciones que no perjudiquen de manera significativa a las futuras generaciones.

Saber

Tener la habilidad, el conocimiento, la instrucción, la información sobre determinadas cosas, adquiridos a lo largo de la vida a través de la experiencia, práctica o acumulación de conocimientos por el aprendizaje.

Saber hacer

Es poner en práctica todos los conocimientos adquiridos previamente por medio de la experiencia o por la acumulación de información, es el perfeccionamiento para realizar determinada actividad de manera eficiente y eficaz

Saber ser

Es el comportamiento ético, moral de principios y valores que tienen todos los individuos para comportarse dentro de la sociedad en la que vivimos, es dotar a los estudiantes de todas las actitudes, destrezas y habilidades para que estos se desenvuelvan de manera correcta en el entorno personal y laboral

Sensibilización

Es aumentar la capacidad de sentir o experimentar sensaciones de los individuos y de esta manera dar mayor valor a las cosas

Servicio

Es la predisposición que tiene una persona para realizar una actividad en función a las necesidades de los demás ya sea por exigencia, obligación o voluntad.

Solidaridad

Sinónimo de fraternidad, hermandad, apoyo y respaldo. Es un valor, sentimiento humano ético y moral basado en la colaboración mutua entre los individuos de una sociedad, es un sentimiento que mantiene unida a las personas en los peores momentos. Es todo lo contrario a egoísmo o individualismo

Sostenibilidad

Sistema que tiene como fin la perduración en el tiempo, busca servir de equilibrio entre la satisfacción de necesidades de las presentes generaciones sin perjudicar la capacidad de cubrir las necesidades de las futuras generaciones, trata de que exista una fusión o combinación entre los aspectos económicos, sociales y ambientales dentro de la sociedad.

Tecnología

Es el conjunto de conocimientos y técnicas científicamente desarrolladas de manera lógica y ordenada, con el propósito de facilitar la ejecución de tareas, crear soluciones fáciles, útiles e innovadores y así poder cubrir las necesidades esenciales y de deseos de la humanidad.

Tics

Es la combinación de todas las herramientas existentes en la tecnología, información y comunicación con el fin de favorecer el procesamiento, la

preservación y circulación de información, busca la inclusión y desarrollo social, trata de facilitar la ejecución de determinadas tareas de manera eficaz y eficientemente para cubrir las necesidades de la sociedad a nivel mundial

Trabajo en equipo

Sinónimo de compañerismo, es la combinación entre Complementariedad, coordinación, comunicación, confianza y compromiso con el fin de cumplir una meta u objetivo de manera efectiva y eficientemente.

Tutorías

Consiste en ayudar, comprender, dar apoyo y orientación a uno o varios estudiantes en la formación académica y personal de los mismos, para mejor comprensión de lo enseñado en las clases y en lo personal que es parte del desarrollo integral del estudiante.

Universidad

Es un establecimiento conjunto de unidades académicas pública o privada, donde se imparten conocimientos especializados de educación de nivel superior, donde se otorgan títulos académicos y se realizan investigaciones.

Valores éticos

Es el conjunto de reglas, normas y principios que rige a una sociedad, que se encuentran establecidas en nuestra mente para la sana convivencia entre los individuos, sin perjuicio a nada ni nadie, que nos permite actuar de manera responsable frente a los demás.

Valores morales

Son un conjunto de principios que rige la conducta de los seres humanos, promueven la defensa y el crecimiento de la dignidad, no es algo innato, es algo impuesto de acuerdo a la sociedad en la que vivan ej. Vivir de manera honesta, ser sincero y bondadoso.

ANEXO 2

ENCUESTA



El siguiente cuestionario tiene el objetivo de evidenciar las habilidades gerenciales, responsabilidad social y trabajo en equipo en el desarrollo humanístico del docente.

Agradecemos su colaboración completando personalmente este cuestionario.

Recuerde:

Todos los campos son obligatorios.

Toda la información recopilada será de uso estrictamente académico para beneficio de la formación universitaria.

Marque con una x la opción que corresponda:

Género:

Femenino ____

Masculino ____

Edad: ____

Tiempo de dedicación:

Tiempo Completo ____

Medio Tiempo ____

Tiempo Parcial ____

Docente de la carrera:

(carrera principal)

Administración ____

Auditoria (Finanzas) ____

Las dos Carreras ____

Áreas que dicta clases:

(Área del conocimiento que más se desempeña)

Administración ____

Auditoria ____

Contabilidad ____

Derecho ____

Economía ____

Humanística ____

Medios Cuantitativos ____

Formación en Docencia:

Bachillerato ____
Pregrado ____
Postgrado ____
Doctorado ____

Años de docencia en la Universidad: ____

Escoja:

Orienta su accionar y el de sus estudiantes a lograr superar estándares de desempeño.

Siempre/Muy de acuerdo	____	Rara Vez/ En desacuerdo	____
Algunas Veces/Indeciso	____	Casi siempre/ De acuerdo	____
Nunca/ Muy en desacuerdo	____		

Aplica en sus clases nuevas formas de hacer las cosas con el fin de mejorar el proceso de aprendizaje.

Siempre/Muy de acuerdo	____	Rara Vez/ En desacuerdo	____
Algunas Veces/Indeciso	____	Casi siempre/ De acuerdo	____
Nunca/ Muy en desacuerdo	____		

Crea un ambiente que facilita las relaciones de confianza con sus estudiantes.

Siempre/Muy de acuerdo	____	Rara Vez/ En desacuerdo	____
Algunas Veces/Indeciso	____	Casi siempre/ De acuerdo	____
Nunca/ Muy en desacuerdo	____		

Actúa con convicción en toda situación a pesar de altos niveles de presión por parte del entorno.

Siempre/Muy de acuerdo	____	Rara Vez/ En desacuerdo	____
Algunas Veces/Indeciso	____	Casi siempre/ De acuerdo	____
Nunca/ Muy en desacuerdo	____		

En situaciones comprometedoras realiza planteamientos transparentes, respetando las opiniones de los demás.

Siempre/Muy de acuerdo	____	Rara Vez/ En desacuerdo	____
Algunas Veces/Indeciso	____	Casi siempre/ De acuerdo	____
Nunca/ Muy en desacuerdo	____		

Lo planificado y acordado con sus estudiantes se cumple con transparencia durante y al final del semestre.

Siempre/Muy de acuerdo	____	Rara Vez/ En desacuerdo	____
Algunas Veces/Indeciso	____	Casi siempre/ De acuerdo	____
Nunca/ Muy en desacuerdo	____		

Presta atenciones a un compañero/a (S) o a un estudiante, que se encuentre en crisis.

Siempre/Muy de acuerdo	____	Rara Vez/ En desacuerdo	____
Algunas Veces/Indeciso	____	Casi siempre/ De acuerdo	____
Nunca/ Muy en desacuerdo	____		

En su actividad académica actúa por afán a servir, más no porque le exigen.

Siempre/Muy de acuerdo	_____	Rara Vez/ En desacuerdo	_____
Algunas Veces/Indeciso	_____	Casi siempre/ De acuerdo	_____
Nunca/ Muy en desacuerdo	_____		

Bernardo Kliksberg ETICA PARA EMPRESARIOS Ediciones Éticas y Económicas, Ediciones Éticas y Económicas, Buenos Aires, 2013, Pág. 11. Promueve dentro de su actividad académica el desarrollo de perfiles humanos y éticos para el emprendedurismo social.

Siempre/Muy de acuerdo	_____	Rara Vez/ En desacuerdo	_____
Algunas Veces/Indeciso	_____	Casi siempre/ De acuerdo	_____
Nunca/ Muy en desacuerdo	_____		

De manera permanente sus estudiantes utilizan Excel, Word, Power Point como herramientas de aprendizaje.

Siempre/Muy de acuerdo	_____	Rara Vez/ En desacuerdo	_____
Algunas Veces/Indeciso	_____	Casi siempre/ De acuerdo	_____
Nunca/ Muy en desacuerdo	_____		

En su desempeño académico promueve grupos con ideas creativas que agregan valor al proceso de aprendizaje.

Siempre/Muy de acuerdo	_____	Rara Vez/ En desacuerdo	_____
Algunas Veces/Indeciso	_____	Casi siempre/ De acuerdo	_____
Nunca/ Muy en desacuerdo	_____		

Orienta con eficiencia y eficacia la acción de sus estudiantes en la dirección necesaria para el logro de objetivos.

Siempre/Muy de acuerdo	_____	Rara Vez/ En desacuerdo	_____
Algunas Veces/Indeciso	_____	Casi siempre/ De acuerdo	_____
Nunca/ Muy en desacuerdo	_____		

Evalúa a profundidad su desempeño como docente y el impacto en los objetivos institucionales.

Siempre/Muy de acuerdo	_____	Rara Vez/ En desacuerdo	_____
Algunas Veces/Indeciso	_____	Casi siempre/ De acuerdo	_____
Nunca/ Muy en desacuerdo	_____		

Expresa su mensaje de forma que los estudiantes se comprometan con los objetivos de desarrollo profesional.

Siempre/Muy de acuerdo	_____	Rara Vez/ En desacuerdo	_____
Algunas Veces/Indeciso	_____	Casi siempre/ De acuerdo	_____
Nunca/ Muy en desacuerdo	_____		

Acepta y adapta las emociones y motivaciones, propias y de otros, a favor del beneficio común.

Siempre/Muy de acuerdo	_____	Rara Vez/ En desacuerdo	_____
Algunas Veces/Indeciso	_____	Casi siempre/ De acuerdo	_____
Nunca/ Muy en desacuerdo	_____		

Realiza sus actividades siguiendo reglas de buen trato y consideración con el otro.

Siempre/Muy de acuerdo	_____	Rara Vez/ En desacuerdo	_____
Algunas Veces/Indeciso	_____	Casi siempre/ De acuerdo	_____
Nunca/ Muy en desacuerdo	_____		

Cuando califica a sus estudiantes lo hace de manera justa

Siempre/Muy de acuerdo	_____	Rara Vez/ En desacuerdo	_____
Algunas Veces/Indeciso	_____	Casi siempre/ De acuerdo	_____
Nunca/ Muy en desacuerdo	_____		

Realiza actividades docentes pensando en las necesidades e intereses de otros

Siempre/Muy de acuerdo	_____	Rara Vez/ En desacuerdo	_____
Algunas Veces/Indeciso	_____	Casi siempre/ De acuerdo	_____
Nunca/ Muy en desacuerdo	_____		

En su actuar docente expresa gratitud hacia la vida y hacia los estudiantes.

Siempre/Muy de acuerdo	_____	Rara Vez/ En desacuerdo	_____
Algunas Veces/Indeciso	_____	Casi siempre/ De acuerdo	_____
Nunca/ Muy en desacuerdo	_____		

Sus prácticas personales, profesionales y académicas las realiza con compromiso a favor del medio ambiente.

Siempre/Muy de acuerdo	_____	Rara Vez/ En desacuerdo	_____
Algunas Veces/Indeciso	_____	Casi siempre/ De acuerdo	_____
Nunca/ Muy en desacuerdo	_____		

En sus clases los estudiantes manejan un software aplicado a la carrera

Siempre/Muy de acuerdo	_____	Rara Vez/ En desacuerdo	_____
Algunas Veces/Indeciso	_____	Casi siempre/ De acuerdo	_____
Nunca/ Muy en desacuerdo	_____		

En sus clases, siembra el interés para que los estudiantes se apoyen entre sí.

Siempre/Muy de acuerdo	_____	Rara Vez/ En desacuerdo	_____
Algunas Veces/Indeciso	_____	Casi siempre/ De acuerdo	_____
Nunca/ Muy en desacuerdo	_____		

Estimula a sus estudiantes a desarrollar sus capacidades.

Siempre/Muy de acuerdo	_____	Rara Vez/ En desacuerdo	_____
Algunas Veces/Indeciso	_____	Casi siempre/ De acuerdo	_____
Nunca/ Muy en desacuerdo	_____		

Identifica rápidamente problemas de sus estudiantes generados por el proceso de aprendizaje.

Siempre/Muy de acuerdo	_____	Rara Vez/ En desacuerdo	_____
Algunas Veces/Indeciso	_____	Casi siempre/ De acuerdo	_____
Nunca/ Muy en desacuerdo	_____		

Percibe con anticipación situaciones que pueden influir en un buen desempeño de sus estudiantes.

Siempre/Muy de acuerdo	_____	Rara Vez/ En desacuerdo	_____
Algunas Veces/Indeciso	_____	Casi siempre/ De acuerdo	_____
Nunca/ Muy en desacuerdo	_____		

Acepta y se enfrenta con flexibilidad y versatilidad a nuevas situaciones del entorno académico.

Siempre/Muy de acuerdo	_____	Rara Vez/ En desacuerdo	_____
Algunas Veces/Indeciso	_____	Casi siempre/ De acuerdo	_____
Nunca/ Muy en desacuerdo	_____		

Emite criterios considerando el razonamiento y valoración de las diferencias con los otros.

Siempre/Muy de acuerdo	_____	Rara Vez/ En desacuerdo	_____
Algunas Veces/Indeciso	_____	Casi siempre/ De acuerdo	_____
Nunca/ Muy en desacuerdo	_____		

Trata de conocer, respetar y hacer valer tanto sus propios derechos como los de sus estudiantes.

Siempre/Muy de acuerdo	_____	Rara Vez/ En desacuerdo	_____
Algunas Veces/Indeciso	_____	Casi siempre/ De acuerdo	_____
Nunca/ Muy en desacuerdo	_____		

Cuando realiza un trabajo grupal trata de involucrar a todos sus compañeros en la realización del mismo.

Siempre/Muy de acuerdo	_____	Rara Vez/ En desacuerdo	_____
Algunas Veces/Indeciso	_____	Casi siempre/ De acuerdo	_____
Nunca/ Muy en desacuerdo	_____		

En sus actividades diarias busca servir a los demás como una forma de realización personal.

Siempre/Muy de acuerdo	_____	Rara Vez/ En desacuerdo	_____
Algunas Veces/Indeciso	_____	Casi siempre/ De acuerdo	_____
Nunca/ Muy en desacuerdo	_____		

En la cotidianidad demuestra y enseña a considerar a las personas en forma integral sin anteponer sus intereses personales, económicos y profesionales.

Siempre/Muy de acuerdo	_____	Rara Vez/ En desacuerdo	_____
Algunas Veces/Indeciso	_____	Casi siempre/ De acuerdo	_____
Nunca/ Muy en desacuerdo	_____		

a sus estudiantes a formar redes sociales como herramientas de aprendizaje.

Siempre/Muy de acuerdo	_____	Rara Vez/ En desacuerdo	_____
Algunas Veces/Indeciso	_____	Casi siempre/ De acuerdo	_____
Nunca/ Muy en desacuerdo	_____		

En la docencia Promueve trabajos conjuntos en donde el estudiante asume responsabilidades colectivas para producir una tarea

Siempre/Muy de acuerdo	_____	Rara Vez/ En desacuerdo	_____
Algunas Veces/Indeciso	_____	Casi siempre/ De acuerdo	_____
Nunca/ Muy en desacuerdo	_____		

ANEXO 3

DOCENTES UDLA

En el siguiente cuadro proporcionado por el departamento de Inteligencia de la Información de la UDLA, se puede observar tanto el tiempo de dedicación de los docentes, formación académica, materia que dicta y los años en la institución.

Carrera: Ing. Comercial mención Finanzas				
Nombre	Tiempo de dedicación	Formación Académica	Materias Asignadas	Años en la Institución
1	Tiempo Completo	PHD	NEGOCIACION Y CONFLICTOS	8
2	Tiempo Parcial	Mgt.	CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO, CONTABILIDAD	1
3	Tiempo Parcial	Mgt.	ESTADISTICA APLICADA	9
4	Tiempo Completo	Mgt.	EVALUACION Y ADMINISTRACION DEL RIESGO, ADMINISTRACION FINANCIERA	4
5	Tiempo Parcial	Mgt.	FINANZAS EN LA PRACTICA V, ANALISIS E INTERPRETACION DE EST.FINANC.	3
6	Tiempo Parcial	Mgt.	FINANZAS EN LA PRACTICA I	1
7	Tiempo Parcial	Ing.	FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACION, FINANZAS CORPORATIVAS	5
8	Tiempo Completo	Mgt.	PRESUPUESTOS,CONTABILIDAD	7
9	Tiempo Completo	Mgt.	TALLER DE ECONOMIA Y FINANZAS	5
10	Tiempo Parcial	Ing.	MANAGEMENT GLOBAL VIII	1
11	Tiempo Parcial	Mgt.	FINANZAS EN LA PRACTICA IV	3
12	Tiempo Parcial	Mgt.	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	1
13	Tiempo Completo	Mgt.	ANALISIS E INTERPRETACION DE EST.FINANC.	7
14	Tiempo Parcial	Mgt.	DISEÑO EXPERIMENTAL	1
15	Tiempo Parcial	Mgt.	ESTADISTICA PARA INGENIERIA	2
16	Tiempo Parcial	Mgt.	FINANZAS BANCARIAS, CONTABILIDAD	1
17	Tiempo Completo	Mgt.	FINANZAS EN LA PRACTICA VI, CONTABILIDAD DE COSTOS	10
18	Tiempo Parcial	Ing.	FINANZAS EN LA PRACTICA VIII,CONTABILIDAD DE COSTOS	5
19	Tiempo Parcial	Mgt.	GESTION TRIBUTARIA, CONTABILIDAD	1
20	Tiempo Completo	Mgt.	METODOLOGIA DE TITULACION	5
21	Tiempo Parcial	Ing.	PROBABILIDADES Y ESTADISTICA	3
22	Tiempo Parcial	Mgt.	TALLER DE JUEGO DE EMPRESAS FINANZAS, FINANZAS CORPORATIVAS	5
23	Tiempo Completo	Mgt.	FINANZAS INTERNACIONALES, FINANZAS CORPORATIVAS	4
24	Tiempo Parcial	Mgt.	FINANZAS CORPORATIVAS, FINANZAS INTERNACIONALES	12

25	Tiempo Parcial	Mgt.	CONTABILIDAD, CONTABILIDAD DE COSTOS	1
26	Tiempo Completo	Mgt.	CONTABILIDAD DE COSTOS, CONTABILIDAD	6
27	Tiempo Parcial	Mgt.	EVALUACION DE PROYECTOS, METODOLOGIA DE TITULACION	3
28	Tiempo Completo	Mgt.	DIRECCION ESTRATEGICA	7

Carrera: Ing. Comercial mención Administración				
Nombre	Tiempo de dedicación	Formación Académica	Materias Asignadas	Años en la Institución
1	Tiempo Parcial	Mgt.	BASES DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL	1
2	Tiempo Completo	Mgt.	BASES DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL	4
3	Tiempo Parcial	Mgt.	BASES DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL	15
4	Tiempo Parcial	Mgt.	DESARROLLO ORGANIZACIONAL LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO	1
5	Tiempo Completo	Mgt.	DESARROLLO ORGANIZACIONAL MANAGEMENT GLOBAL I	5
6	Tiempo Parcial	Mgt.	DIRECCION ESTRATEGICA	6
7	Tiempo Parcial	Mgt.	ESTRATEGIA DE NEGOCIOS	4
8	Tiempo Parcial	Mgt.	ESTRATEGIA DE NEGOCIOS NEGOCIACION Y CONFLICTOS	2
9	Tiempo Completo	Mgt.	EVALUACION DE PROYECTOS METODOLOGIA DE TITULACION	5
10	Tiempo Parcial	Mgt.	FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACION	2
11	Tiempo Parcial	Ing.	FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACION	2
12	Tiempo Completo	Mgt.	FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACION MANAGEMENT GLOBAL IV	5
13	Tiempo Parcial	Ing.	FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACION	2
14	Tiempo Parcial	Ing.	FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACION	2
15	Tiempo Completo	Mgt.	GESTION DE MARCAS GOBIERNO CORPORATIVO	8
16	Tiempo Parcial	Ing.	INTRODUCCION AL MARKETING	1
17	Tiempo Parcial	Mgt.	LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACION	1
18	Tiempo Completo	Mgt.	LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO DIRECCION ESTRATEGICA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS	7
19	Tiempo Parcial	Ing.	LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO DESARROLLO ORGANIZACIONAL	1
20	Tiempo Parcial	Lic.	MANAGEMENT GLOBAL I DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES 3	2
21	Tiempo Completo	Mgt.	MANAGEMENT GLOBAL II NEGOCIACION Y CONFLICTOS	4
22	Tiempo Parcial	Especialista	MANAGEMENT GLOBAL V	5
23	Tiempo Parcial	Mgt.	MANAGEMENT GLOBAL V	1

24	Tiempo Completo	Ing.	MANAGEMENT GLOBAL VII	5
25	Tiempo Parcial	Mgt.	MANAGEMENT GLOBAL III	5
26	Tiempo Parcial	Lic.	ADMINISTRACION FINANCIERA	2
27	Tiempo Completo	Mgt.	NEGOCIACION Y CONFLICTOS	7
28	Tiempo Parcial	Diploma Superior	BASES DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL	1
29	Tiempo Parcial	Mgt.	DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES I	1
30	Tiempo Completo	Mgt.	LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO	5
31	Tiempo Completo	Mgt.	MANAGEMENT GLOBAL II	3
32	Tiempo Completo	Diploma Superior	LIDERAZGO Y HABILIDADES GERENCIALES	8
33	Tiempo Completo	Mgt.	NEGOCIACION Y CONFLICTOS	4
34	Tiempo Parcial	Ing.	MANAGEMENT GLOBAL II	2
35	Tiempo Parcial	Mgt.	MANAGEMENT GLOBAL VI	7
36	Tiempo Completo	Mgt.	MANAGEMENT GLOBAL IV	3
37	Tiempo Parcial	Diploma Superior	BASES DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL	3
38	Tiempo Parcial	Mgt.	MANAGEMENT GLOBAL VI	3